

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra Psychologie

Diplomová práce

Psychologické aspekty personální práce v japonské společnosti v ČR

Psychological Aspects of Human Resources Management
in Japanese Company in Czech Republic

Zpracovala:

Michala Škrábová

Vedoucí práce:

PhDr. Irena Wagnerová, PhD., MBA

Praha, 2008

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 29.08.2008

.....

Michala Škrábová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mne při psaní této diplomové práce podporovali svými odbornými znalostmi, radami a svojí ochotou. Zvláštní dík patří PhDr. Ireně Wagnerové, PhD., MBA za její vstřícnost, trpělivost, ochotu a odborné rady.

Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Monice Morgensternové za cenné rady z oblasti interkulturní psychologie, PhDr. Janu Sýkorovi za pomoc při studiu japonsky psaných literárních zdrojů a panu Schinichi Tsujimotovi za pomoc při vyjednávání se zástupci zkoumaných japonských firem.

Obsah:

| | |
|---|-----------|
| TEORETICKÁ ČÁST | 7 |
| 1 Úvod | 8 |
| 2 Interkulturní komunikace | 10 |
| 2.1 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE A KONFLIKT | 11 |
| 2.2 INTERKULTURNÍ KOMUNIKAČNÍ KONFLIKT V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ | 13 |
| 2.3 MOŽNÁ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ V INTERKULTURNÍM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ | 17 |
| 3 Kultura a její význam v oblasti psychologie práce..... | 21 |
| 3.1 INTERKULTURNÍ TEORIE V OBLASTI PSYCHOLOGIE PRÁCE | 21 |
| 3.1.1 Eward T. Hall | 21 |
| 3.1.2 Geert Hofstede..... | 22 |
| 3.1.3 Esyun Hamaguchi..... | 26 |
| 3.1.4 Fons Trompenaars..... | 31 |
| 3.1.5 Jacques Demorgon..... | 33 |
| 3.1.6 Alexander Thomas..... | 34 |
| 3.2 OMEZENÍ INTERKULTURNÍCH VÝZKUMŮ..... | 36 |
| 4 Komparace českého a japonského pracovního prostředí..... | 37 |
| 4.1 JAPONSKÉ KULTURNÍ STANDARDY | 38 |
| 4.1.1 Orientace na kontext | 39 |
| 4.1.2 Orientace na vztahy..... | 40 |
| 4.1.3 Důraz na dosažení konsensu a harmonie..... | 41 |
| 4.1.4 Zachovávání „tváře“ | 42 |
| 4.1.5 „Hradba“ proti cizincům | 42 |
| 4.1.6 Orientace na hierarchii | 43 |
| 4.1.7 Paternalismus..... | 43 |
| 4.2 ČESKÉ KULTURNÍ STANDARDY | 43 |
| 4.2.1 Orientace na sociální vztahy..... | 44 |
| 4.2.2 Silný komunikační kontext..... | 45 |
| 4.2.3 Kolísavé sebevědomí a sebejistota..... | 46 |
| 4.2.4 Polychronie času..... | 47 |
| 4.2.5 Difúze..... | 47 |
| 4.2.6 Improvizace..... | 47 |
| 5 Japonské způsoby řízení lidských zdrojů | 48 |
| 5.1 PROKLAMOVANÁ FILOZOFIE FIRMY..... | 49 |
| 5.2 CELOŽIVOTNÍ ZAMĚSTNÁNÍ A LOAJALITA K FIRMĚ | 50 |
| 5.3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE, FIRMA JAKO „RODINA“ | 52 |
| 5.4 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 53 |
| 5.5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, JEJICH KVALIFIKAČNÍ RŮST | 55 |
| 5.6 SYSTÉM POVÝŠOVÁNÍ, PRINCIP SENIORITY..... | 55 |
| 5.7 ZPŮSOB TÝMOVÉ PRÁCE | 56 |
| 5.8 POSTAVENÍ ŽEN | 57 |
| 5.9 POSTAVENÍ ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ | 58 |
| 6 Přenos japonského způsobu řízení lidských zdrojů do ČR | 60 |
| 6.1 TEORIE X, Y, Z | 60 |
| 6.2 OUCHIHO KONCEPT PŘENOSU JAPONSKÉHO ŘÍZENÍ DO JINÝCH ZEMÍ | 62 |
| 6.3 RIZIKA PŘENOSU JAPONSKÉHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ DO ČR | 64 |
| 7 Východiska pro empirickou část..... | 68 |

| | |
|--|------------|
| EMPIRICKÁ ČÁST..... | 69 |
| 8 Východiska a cíle výzkumu..... | 70 |
| 9 Metody | 73 |
| 9.1 UPRAVENÁ VERZE VSM 94..... | 73 |
| 9.1.1 První část dotazníku (1. strana)..... | 73 |
| 9.1.2 Druhá část dotazníku (2. – poslední strana)..... | 74 |
| 9.2 DOTAZNÍK BIPOLÁRNÍCH ADJEKTIV | 75 |
| 9.3 PŘÍPRAVA VÝZKUMU A PRŮBĚH SBĚRU DAT | 78 |
| 10 Charakteristika výzkumného vzorku | 81 |
| 11 Výsledky | 84 |
| 11.1 UPRAVENÁ VERZE VSM 94..... | 84 |
| 11.2 DOTAZNÍK BIPOLÁRNÍCH ADJEKTIV | 100 |
| 12 Diskuze | 106 |
| 12.1 LIMITACE STUDIE | 106 |
| 12.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ A DISKUZE | 109 |
| 13 Závěr | 114 |
| 14 Seznam literárních zdrojů | 115 |
| 15 Přílohy | 121 |
| 15.1 UPRAVENÁ VERZE VSM 94..... | 121 |
| 15.1.1 Česká verze | 121 |
| 15.1.2 Japonská verze..... | 124 |
| 15.2 DOTAZNÍK BIPOLÁRNÍCH ADJEKTIV | 127 |
| 15.2.1 Česká verze | 127 |
| 15.2.2 Japonská verze..... | 129 |
| 15.3 PODROBNĚJŠÍ VÝSLEDKY WILCOXONOVA TESTU | 131 |
| 15.4 PRŮMĚRNÉ HODNOTY – DOTAZNÍK BIPOLÁRNÍCH ADJEKTIV | 133 |
| 15.5 VÝPOČTY HOFSTEDEHO DIMENZÍ - ČR | 135 |
| 15.6 VÝPOČTY HOFSTEDEHO DIMENZÍ - JAPONSKO | 136 |

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce jsou psychologické aspekty personální práce v japonské společnosti v ČR. Zaměřena je především na zjišťování charakteristik japonských nadřízených, jejich českých zaměstnanců a na výzkum jejich vzájemných postojů.

Teoretická část pojednává o interkulturní komunikaci, o jejích úskalích a o možných řešeních těchto úskalí. Dále jsou v ní shrnuty významné interkulturní teorie a nepříliš známá interkulturní teorie japonského vědce E. Hamaguchiho. Text se zabývá také českými a japonskými kulturními standardy v pracovním prostředí, japonskými způsoby řízení lidských zdrojů a možnostmi přenosu japonského způsobu řízení lidských zdrojů do zahraničí. Tyto nové poznatky, které pochází většinou ze zahraniční literatury, slouží jako východisko pro empirickou část.

V empirické části jsou analyzovány výsledky výzkumu, který probíhal v devíti menších japonských firmách v České republice. Jako výzkumné metody byly použity dva dotazníky. Hofstedeho dotazník VSM 94, který byl doplněn několika otázkami zaměřenými na předpokládané difference mezi českým a japonským přístupem k práci, a několika zajímavými otázkami z Hamaguchiho dotazníku. Pro měření vzájemných česko-japonských postojů byl zkonstruován vlastní dotazník založený na bázi bipolárních adjektiv. Mezi nejzajímavější výsledky, ke kterým jsme dospěly, patří téměř shodné hodnoty Hofstedeho dimenzí u japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců. Analyzovány byly také jednotlivé oblasti, v nichž se čeští a japonští respondenti shodovali či lišili. Tyto cenné informace naznačují, jaké hodnoty či priority v pracovním a v osobním životě mají čeští zaměstnanci a jaké japonští nadřízení japonských společností v ČR. Výsledky výzkumu ukazují také to, jakým způsobem čeští a japonští respondenti tohoto výzkumu vnímají svoji kulturu, a jakým způsobem nahlízejí na kulturu svých zahraničních spolupracovníků.

Abstract

This diploma thesis deals with psychological aspects of Human Resources Management in Japanese companies in Czech Republic. Main focus is concentrated on detection of main characteristics and mutual attitudes of Japanese superiors and their Czech employees in Japanese companies in Czech Republic.

Intercultural communication and important intercultural theories in the working environment are introduced in the theoretical part. Approach is based on one not very known theory of Japanese sociologist Etsun Hamaguchi. Introduced are also Czech-Japanese cultural standards, typical ways of Japanese Human Resources Management and possibilities and problems of its transfer to foreign country. This new information is gathered from foreign literature and serves as a resource for the empirical part.

In the empirical part are analyzed results of the research that took part in nine Japanese companies in Czech Republic. As a research method is used Hofstede's questionnaire VSM 94, with added questions focused on Czech-Japanese topics. Added are also interesting questions from Hamaguchi's questionnaire. A special questionnaire for measuring of the mutual attitudes was constructed, based on the principle of bipolar adjectives.

One of the most interesting results are very similar levels of Hofstede's dimensions of Japanese superiors and their Czech employees in researched companies. Analyzed were individual areas, in which were Czech and Japanese respondents consistent and in which they contrasted. This valuable information suggests priorities and values in the working and personal area of Czech and Japanese tested persons. Results of this research also suggest how the Czech employees and Japanese superiors in Japanese companies in Czech Republic perceive their culture and the culture of their foreign co-workers.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Úvod

Tématem mojí diplomové práce jsou psychologické aspekty personální práce v japonské společnosti v ČR. K bližšímu zkoumání této problematiky mne vedly dva hlavní důvody. Především je to velký příliv japonských obchodních společností do České republiky, které zde od 90. let minulého století úspěšně rozvíjejí svou činnost. Podle japonského velvyslance v ČR Hideakiho Kumazawy zde nyní působí více než 200 japonských firem a bilaterální obchodní vztahy mezi oběma státy vykazují plynulý růst. S touto situací na českém trhu souvisí zvýšená potřeba vzájemné tolerance, efektivní komunikace a spolupráce českých a japonských pracovníků, což doposud v České republice nebylo podrobeno hlubšímu psychologickému výzkumu. Z těchto důvodů se domnívám, že by psychologické aspekty česko-japonských pracovních vztahů měly být více prozkoumány, přiblíženy akademické obci a poté také prakticky využity.

K výběru tématu diplomové práce mne motivovala také má záliba v japonské kultuře, částečná znalost japonského jazyka a pracovní zkušenosti s Japonci, které mi pomohly do této zprvu neprostupné kultury proniknout. Právě kvůli prvotní uzavřenosti a „nečitelnosti“ japonských firem bylo přesné zaměření diplomové práce v průběhu jejího vývoje mírně upraveno. Nejprve bylo orientováno na komparaci motivační struktury českých a japonských zaměstnanců v japonské společnosti v ČR, kdy cílem byla úprava systému odměňování do takové podoby, aby co nejvíce respektoval odlišné potřeby a požadavky dvou zcela odlišných kultur. Protože však v konečné fázi sběru dat zájem japonského managementu o tento výzkum ochladl, což mi bylo vysvětleno přílišnou „invazivností“ tématu pro japonské pracovníky, změnila jsem zkoumanou firmu a do jisté míry i zaměření diplomové práce. Další japonské firmy, kterým byla nabídnuta participace na mém výzkumu, vnímaly jeho nové téma

„vzájemné postoje českých a japonských zaměstnanců v japonské společnosti v ČR“ jako mnohem přínosnější než téma původní.

Teoretická část této diplomové práce z výše uvedených důvodů pojednává o interkulturní komunikaci, o jejích možných úskalích a řešeních. Jsou v ní shrnuty významné interkulturní teorie a také západní vědě nepříliš známá teorie japonského sociologa Ešyuna Hamaguchiho. Dále je v ní pojednáno o českých a japonských kulturních standardech v pracovním prostředí, o japonských způsobech řízení lidských zdrojů a o možnostech a problémech přenosu japonského způsobu řízení lidských zdrojů do japonské pobočky v zahraničí.

V empirické části jsou analyzovány výsledky výzkumu, který probíhal v devíti menších japonských firmách v České republice. Zkoumány byly především vzájemné postoje českých zaměstnanců a jejich japonských nadřízených, a to pomocí pro tyto účely zkonstruovaného dotazníku, který je založen na principu bipolárních adjektiv (v českém a japonském jazyce). Výzkum byl dále doplněn Hofstedeho dotazníkem. Tento dotazník byl zvolen především proto, že se vztahuje k interkulturnímu pracovnímu prostředí a že již byl užit v japonském i českém pracovním prostředí. Ochota autora poskytnout dotazníky v japonském i českém jazyce umožnila jistý pokus o srovnání Hofstedeho dat a dat nově získaných (samozřejmě s kritickým náhledem). Z důvodu časové náročnosti výzkumu bylo spolu s Hofstedeho dotazníkem administrováno pouze několik doplňujících položek a několik psychologicky zajímavých položek z dotazníku japonského vědce E. Hamaguchiho, který také provedl výzkum jak na české, tak japonské pracující populaci.

Vzhledem k tomu, že česko-japonské pracovní vztahy nejsou v psychologii příliš prozkoumanou oblastí, pevně doufám, že tato diplomová práce splní funkci jakési sondy, v jejíchž stopách se budou moci vydat další psychologické výpravy.

2 Interkulturní komunikace

Dříve než se začneme zabývat interkulturní komunikací a psychologickými aspekty, které ji mohou znesnadnit nebo ulehčit, považujeme za nutné vymezit pojmy používané v této diplomové práci. Kultura v širším smyslu znamená vše, co vytváří lidská společnost, tedy včetně různých materiálních statků. V užším pojetí je tento pojem omezen pouze na projevy chování lidí (Průcha, 2001). V této diplomové práci je kultura chápána právě v jejím užším pojetí.

Z velkého množství definic kultury jsou uvedeny tři podle našeho názoru nejvýstižnější. Morgensternová a Šulová (2007) kulturu přirovnávají k ledovci na širém oceánu. Na první pohled je zřejmá pouze její malá část, zatímco její skryté dimenze si často neuvědomujeme. Hofstede (2005) kulturu chápe jako kolektivní naprogramování mysli, které rozlišuje jednu skupinu lidí od jiné skupiny, pocházející z jiného sociálního prostředí. Thomas (1996) kulturu definoval jako orientační bod, který poskytuje věcem a jevům z našeho života význam a smysl. Tyto tři definice kultury jsou nám blízké, protože lze mezi jejich řádky vyčíst, že nás kultura ovlivňuje víc, než si jsme občas schopni připustit, a že si tuto skutečnost často uvědomíme až při setkání s kulturou odlišnou. A právě interkulturní setkávání a jeho usnadnění je hlavní náplní této diplomové práce.

Pojem **komunikace** pochází z latinského „communicare“, což lze volně přeložit jako někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace (Nový, Schroll-Machl, 2001). Rovněž psychologických definic komunikace existuje mnoho a tato diplomová práce si neklade za cíl je všechny obsáhnout. Proto je zde uvedeno pouze pojetí komunikace, které je nejbližší náhledu na komunikaci v této diplomové práci.

J. W. Vander Zanden (1987) definuje komunikaci jako „proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem.“ Komunikační proces podle

něho předpokládá určitý „common sense“, tj. společné sdílení významů znaků, které jsou prostředkem komunikace, příkladem je určitý druh národního jazyka. Každá kultura má vlastní systém komunikace, zahrnující nejen jazyk, ale i specifická gesta a způsoby chování, které mohou příslušníci jiných kultur nesprávně interpretovat. Toto pojetí komunikace preferujeme mj. z toho důvodu, že do jisté míry anticipuje, o čem pojednává následující text. Úvodní kapitola se zabývá převážně komunikací mezi různými kulturami, s akcentem na japonskou versus západní kulturu. Dále jsou uvedena možná interkulturní nedorozumění, která mohou vzniknout, jejich důsledky a možná řešení. Vzhledem k zaměření empirické části této diplomové práce je téma dále zúženo na interkulturní komunikaci v pracovním prostředí.

2.1 Interkulturní komunikace a konflikt

Interkulturní komunikace vzniká interakcí osob, které pocházejí z odlišných kulturních prostředí, přičemž významným faktorem je zde percepce odlišnosti vlastní a cizí kultury (Hincheliff-Pelias, Greer, 2004). Godykunst a Kim (2002) se zabývali častým označením člověka, který je kulturně odlišný od ostatních, „cizinec“ (z angl. stranger). Tento pojem je příliš mnohoznačný, protože je v řeči používán jak pro obyvatele cizí země, tak pro nováčky, outsidersy, imigranty a osoby nám neznámé. Také tyto lingvistické nuance mohou, spolu s mnoha jinými faktory, které jsou uvedeny dále, při interkulturní komunikaci vést k pocitům nepohodlí, zahanbení, nechuti k další komunikaci. Interkulturní komunikace je velmi komplexní fenomén, v němž dochází k úmyslnému i neúmyslnému sdělování a bohužel také k informačnímu zkreslování. V jejím průběhu mohou vznikat nedorozumění jak v oblasti verbální, tak neverbální.

Verbální komunikace (řeč, písemný projev) je především nástrojem sdělování abstraktních informací a bývá většinou úmyslná. Je významně ovlivněna

situačním kontextem a metalingvistickými faktory (např. zabarvením hlasu), které příslušník jiné kultury nemusí vnímat správným způsobem (Nakonečný, 1998). Jak bude uvedeno v následující kapitole, existují kultury, v nichž je velmi podstatný kontext situace. K těmto zemím patří především asijské státy. Japonská autorka Kobayashi (1997) v této souvislosti upozorňuje na japonské očekávání, že si lidé porozumí beze slov. Výraz „išin-denšin“ 以心伝心 znamená „co si myslí duše, přenáší srdce“. V japonské kultuře, založené na mnoha formalitách, konvencích a na harmonii celku, je podle Kobayashi mnohem jednodušší anticipovat myšlenky druhých, než je tomu v západních kulturách, a je to také ve společnosti očekáváno. Pro cizince, který si není vědom japonských zvyků a konvencí, však může být takováto interakce s Japonci značně matoucí. Při komunikaci slovy Japonci preferují spíše nepřímou komunikaci, a to především když musí něco odmítnout. Protože respektují tradiční „wa“ 和, japonský princip harmonie, při oficiálních diskuzích říkají „ne“ nepřímě. Mnohem častěji svůj nesouhlas vyjádří ve smyslu „spíše ano, ale existuje mnoho variant vývoje situace“ (Kobayashi, 1997).

Neverbální komunikace (gesta, mimika, kinezika) je spíše nástrojem sdělování situací, emocí, snah a bývá spíše neúmyslná. Je stejně jako verbální komunikace ovlivněna kontextem. Do jisté míry je vrozená a do jisté míry určená kulturou jedince (Nakonečný, 1999). Podle Kikoski (1999) je tento druh komunikace velmi významný, protože v komunikaci tváří v tvář představují neverbální aspekty až 70% všech komunikačních procesů. Interkulturními rozdíly v percepci neverbální komunikace se v současnosti zabýval např. Matsumoto a kol. (2002). Pokusné osoby z Japonska a z USA se podle výsledků jeho výzkumu nelišili v rozpoznávání emocí (zobrazených na fotografiích bělochů), různili se však v rozlišování intenzity emocí. Podle Matsumota se Japonci u obrázků osob s nízkou intenzitou emocí domnívali, že člověk emoci ve skutečnosti prožívá mnohem silněji. U obrázků vysoce intenzivních

emocí člověka byli zkoumaní Japonci přesvědčeni, že osoba musí mít pro veřejné odhalení tak silného prožitku velmi dobrý důvod. Projevy silných emocí jsou v Japonsku totiž považovány za neslušné (Kobayashi, 1997).

Lze se tedy domnívat, že nesprávná interpretace jak verbálních, tak neverbálních aspektů komunikace může hrát v interkulturním nedorozumění významnou roli. V této souvislosti hovoří Dědina a Odcházal (2007) o novém typu konfliktu, který nazývají **interkulturní konflikt**, protože vychází především z rozdílů mezi kulturami. Konflikty nemusí mít podle těchto autorů vždy negativní charakter. Pro interkulturní tým se schopností sebereflexe a nadhledu mohou být cenným zdrojem tvořivosti. „Členové multikulturních týmů jsou však bohužel často nedostatečně informováni o rozdílech v jednotlivých kulturách a jejich odlišném chování, což vede ke vzájemnému nepochopení“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 120). Na negativní následky interkulturního konfliktu upozorňuje také česko-německá autorská dvojice Nový a Schroll-Machlová (2001). Při konfliktu mezi kulturami často dochází k potlačení racionálního jednání, ke sníženému respektování autority, zkreslenému výkladu událostí, dále ke ztrátě sebekontroly, narušené nebo zcela zdeformované komunikaci nebo k omezení další komunikace.

2.2 Interkulturní komunikační konflikt v pracovním prostředí

Komunikační procesy na pracovišti jsou silně ovlivněny osobností každého z účastníků komunikace. Každý z nás má specifické osobnostní vlastnosti, zkušenosti a kulturní zázemí, které „filtrují“ všechny informace, které daný jedinec poskytuje nebo přijímá (Nový, Schroll-Machl, 2001). Podle Schmelzera a Waltmana (1992) je tento „**komunikační filtr**“ tvořen následujícími aspekty, které mohou v (nejen) pracovním prostředí vést ke komunikačnímu konfliktu či nedorozumění:

- **Znalosti**

Většina oborů si postupem času vytvoří specifický jazyk a slovník, který je pro ostatní nesrozumitelný. Pokud se manažer setká s podřízeným, který je specialistou v jiném oboru, měl by dokázat požádat o vysvětlení jemu nesrozumitelných termínů.

- **Status**

Pokud spolu komunikují dva lidé s odlišným statutem, může se stát, že nadřízený nebude podřízeného poslouchat a komunikace se tak stane jednosměrnou.

- **Postoje**

Postoje, tedy hodnotící kritéria hrají v komunikaci také určitou roli. Záporný vztah k tématu či dokonce ke kultuře komunikačního partnera, může komunikaci ukončit ještě před jejím začátkem. Nepříjemně se mohou projevit také postoje k sobě samému, příliš sebevědomý jedinec jedná jinak než jedinec s nízkou sebedůvěrou.

- **Emoce**

Emoce mohou komunikační proces zkomplikovat, a to převážně v případě emočně méně stabilních jedinců. Komunikace může také představovat spouštěč nahromaděných emocí.

- **Komunikační dovednosti**

Kvalitní komunikační schopnosti téměř všech pracovníků jsou základem efektivní spolupráce, patří mezi ně nejen schopnost argumentace, ale také schopnost naslouchat. Význam komunikačních dovedností zdůrazňuje mj. také Groverová (2005), která za nejdůležitější aspekty efektivní interkulturní komunikace považuje schopnost naslouchat, empatii a zdravou asertivitu.

- **Kultura**

Kulturní rozdíly spočívají ve způsobu, jakým lidé žijí, myslí, jednají a komunikují. Pokud však spolupracovníci či manažeři přičítají rozdíly dané jinou

kulturou osobnostním vlastnostem (např. nepřizpůsobivost, neochota kompromisu, neslušnost) mohou značně komplikovat efektivní komunikaci, spolupráci a celý pracovní proces.

S vědomím toho, že všech šest výše zmíněných bodů může v pracovním (nebo i v jiném) prostředí vyvolat komunikační konflikt, bude text dále zaměřen na poslední zmíněný bod, tedy na kulturní aspekty vzniku pracovních konfliktů. Je zřejmé, že se jedná o jisté zjednodušení. Vzhledem k tomu, že tato kapitola slouží pouze jako úvod do interkulturní problematiky v pracovním prostředí, se domníváme, že tento pohled na interkulturní aspekty pracovní komunikace lze akceptovat.

Autoři s ekonomickým vzděláním, Dědina a Odcházel (2007) se domnívají, že interkulturní komunikační konflikty v pracovní oblasti jsou způsobeny hlavně odlišnými hodnotami komunikujících a jejich odlišným důrazem na různé aspekty týmové spolupráce. Konfliktní situace v interkulturní pracovní skupině bývají podle těchto autorů většinou také spojeny:

- **s nerovnovázně rozdělenými kompetencemi**
- **s kulturní prestiží jedné ze skupin**

Takto nastavená situace může vést k dominanci skupiny, která je považována za prestižnější nebo která je v týmu nejvíce zastoupena.

- **s rodným zázemím mateřské společnosti**

Mateřská firma určuje pravidla, která musí ostatní členové týmu respektovat. Tato pravidla mají zpravidla více výhod pro zaměstnance se shodným kulturním zázemím jako mateřská firma.

- **s komunikačním jazykem společnosti**

V pracovním prostředí lze pozorovat tendenci vynechávat lidi se špatnými jazykovými schopnostmi z konverzace a z rozhodování, tito členové bývají vnímáni jako slabí a nekompetentní.

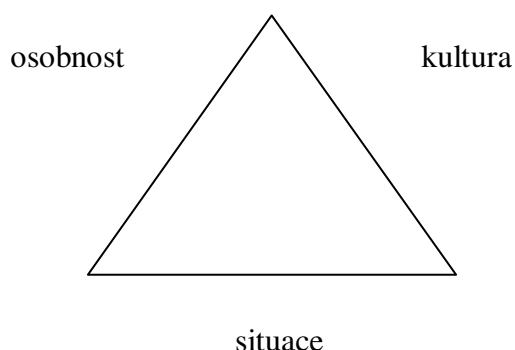
○ **s odlišným vnímáním času**

Tento druh konfliktu nastává při spolupráci lidí ze dvou odlišných kultur, v nichž je časová dimenze vnímána jiným způsobem (dodržování termínů, délka diskuze či zpoždění).

Podle našeho názoru mohou interkulturní pracovní konflikt vyvolat i další proměnné (např. odlišné vnímání projevů emocí v pracovním prostředí, jiné vnímání role muže a ženy), situační faktory a mnoho dalších proměnných, o kterých bude podrobněji pojednávat následující kapitola.

Za výstižný v této souvislosti považujeme model determinace lidského chování (Nový a Schroll-Machl, 2001), podle kterého je lidské chování ovlivněno jak osobností jedince, tak jeho kulturou a situačními faktory (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 1 - Model determinace lidského chování



Mezi uznávanými autory není sporu o tom, že interkulturní komunikace je mnohem komplikovanější a obtížnější, než je tomu v případě monokulturní komunikace. Pokud totiž člověk při interkulturním setkání nerozumí nečekané reakci ze strany komunikačního partnera, do kontextu si dosadí svoje vlastní zdůvodnění, které vychází z jeho kultury (Morgensternová, Šulová, 2007). V pracovním prostředí je situace interkulturního konfliktu ještě komplikovanější, protože kvalitní

komunikace a kooperace příslušníků cizích kultur je zde nutnou podmínkou pro kvalitní plnění pracovních cílů a také pro pracovní spokojenost zaměstnanců.

Z těchto důvodů se domníváme, že interkulturní psychologie v pracovním prostředí je oblastí, která by měla být více rozvíjena, aby mohly být negativní aspekty interkulturní komunikace a různá interkulturní nedorozumění, alespoň do jisté míry, nahrazeny tolerancí a snahou o vzájemné porozumění.

2.3 Možná řešení konfliktů v interkulturním pracovním prostředí

Autoři, kteří se zabývají interkulturní komunikací a konflikty, které při ní mohou vzniknout, se často snaží nalézt vhodnou prevenci tohoto druhu konfliktu. Pro bližší čtenářovu představu uvádíme alespoň tři vybrané způsoby prevence interkulturních konfliktů, z nichž první dva publikovali autoři, o jejichž teorii bude také podrobněji pojednávat další kapitola.

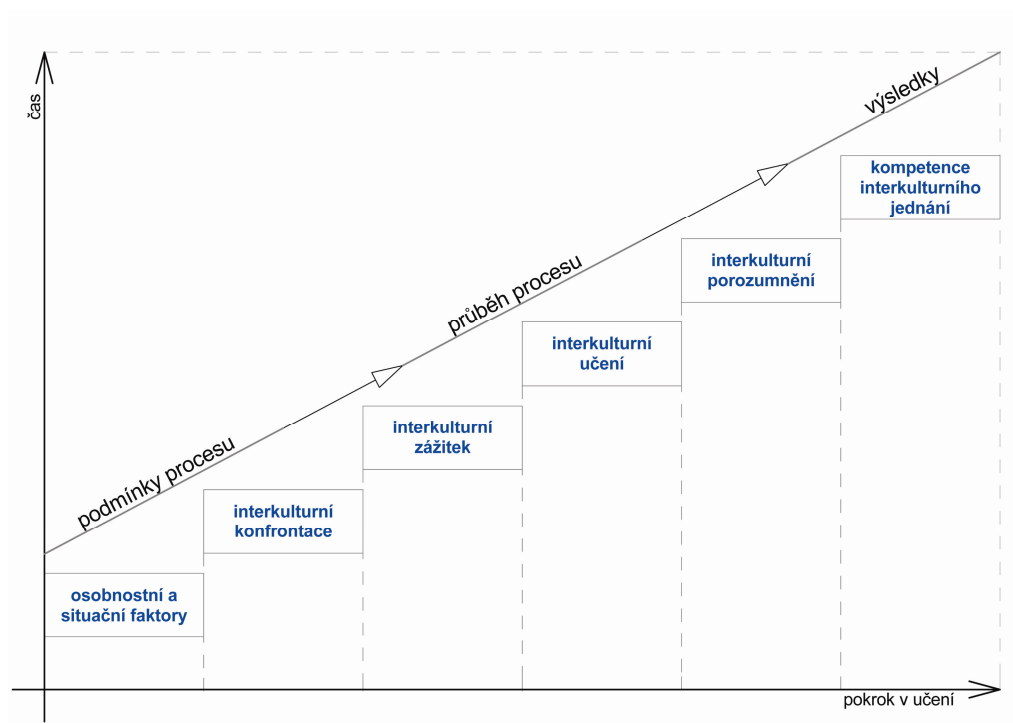
Podle Fonse Trompenaarse [online] lze efektivitu interkulturních týmů zvýšit po úspěšném průběhu 4 fází, které jsou facilitovány psychologem:

- **Recognize** – naučit se rozpoznávat kulturní rozdíly;
- **Respect** – naučit se respektovat jiné úhly pohledu;
- **Reconcile** – smířit se s dilematy, které vycházejí z tenze mezi odlišnými kulturními hodnotami;
- **Realize** – uvědomit si přínos zavedení změn.

Určitou paralelu Trompenaarsových vývojových fází lze vysledovat v teorii Alexandera Thomase (2006), který pojednává o „**kompetenci interkulturního jednání**“ (z něm. Interkulturelle Handlungskompetenz). Tu definuje jako předpoklad pro přiměřený a oběma stranám příjemný způsob komunikace a jednání. Proces interkulturního učení, který je nutnou podmínkou pro rozvoj kompetence interkulturního jednání, je zobrazen na obrázku č. 2 (Thomas, 2006). Na

ose x vyznačil A. Thomas čas, na ose y pokrok v učení. Výsledkem grafu je přímka, která představuje vývoj kompetence interkulturního jednání. Jedinec (který má v ideálním případě osobnostní rysy jako sebejistota, zvědavost, flexibilita a tolerance k nejistotě) je podle Thomase (2006) nejprve konfrontován s cizí kulturou, poté s ní získá určité zkušenosti, učí se ji více poznat, do jisté míry ji pochopí a poté v ideálním případě kompetenci interkulturního jednání získá.

Obrázek č. 2 - Vývojové fáze „kompetence interkulturního jednání“



V interakci se kompetence interkulturního jednání projevuje jako schopnost naladit se na myšlení, očekávání, jednání a potřeby druhé kultury. Pouhé znalosti z oboru, přívětivost a tolerance již dle Thomase (2006) v dnešním globalizovaném světě k vybudování důvěry obchodního partnera z jiné země nestačí. Nutná je velká míra interkulturní senzitivity, a to jak ke kultuře partnera, tak ke kultuře vlastní. Kompetence interkulturního jednání je podle něho potřebná nejen pro úspěch interkulturních obchodních jednání, ale také pro zdravý vývoj celé společnosti.

Velmi podobnou kompetencí, v tomto případě nazývanou „**interkulturní senzitivita**“, se z jiné perspektivy zabýval J. M. Bennet (2004). Tento vědec vytvořil „Vývojový model interkulturní senzitivity“, který slouží jako „rámec pro vysvětlení pozorovaných a zaznamenaných zkušeností lidí v interkulturních situacích.“ (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 85). Bennetův výzkum probíhal na výzkumném vzorku studentů v interkulturním prostředí. Ti na setkání s interkulturními rozdíly reagovali velmi podobným způsobem.

První fází vývojového modelu je **popření**, kdy je vlastní kultura považována za jedinou správnou, nedochází ani k uvědomění interkulturních rozdílů. Další fází nazývá Bennet **obrana**, protože jedinec cizí kulturu odmítá, má tendenci k předsudkům a stereotypizaci. Třetí fází je **minimalizace**, která představuje snahu vyhnout se rozdílům kultur, tato fáze je poslední ze třech etnocentrických, tedy na svoji vlastní kulturu zaměřených, fází. Následující tři fáze pojmenoval Bennet etnorelativní, což poukazuje na určitou formu akceptace cizí kultury. Čtvrtou fází představuje **přijetí**, při kterém je již kulturní diverzita jedincem akceptována, nemusí však nutně znamenat oblibu druhé kultury. Následuje fáze **adaptace**, která nastává až po intenzivnějším kontaktu s cizí kulturou, jedinec se pokouší převzít úhel pohledu cizí kultury. Poslední fází je **integrace**, kdy člověk dokáže plně přijmout identitu nové kultury. Otázkou však zůstává, do jaké míry si uchová kulturu vlastní (Morgensternová, Šulová, 2007).

V novějších publikacích lze v souvislosti s touto problematikou nalézt také pojem **kulturní intelligence**, která bývá definována jako chování, které je inteligentní, tedy tolerantní a ohleduplné, k lidem z různých kultur. Může být chápána také jako osobnostní rys nebo schopnost lidí se rychle a efektivně adaptovat na jiné prostředí, než ve kterém byli socializováni, tedy ne jako pouhá teoretická znalost zvyků jiné kultury (Brislin, 2006, Lévy-Leboyer, 2007). V jiných publikacích je tento fenomén vnímán obecněji jako intelligence, která je funkční i v jiném kulturním kontextu

(Sternberg, Grigorenko, 2006). Měření tohoto psychologického konstruktů se však potýká se svojí relativitou, obtížnou specifikací a s mnoha metodologickými nejasnostmi (Trompenaars, 2006).

Výcviky interkulturních kompetencí (či interkulturní senzitivity či kulturní inteligence) bývají v českých podmínkách nejčastěji nazývány „interkulturní tréninky“. Podle Morgensternové a Šulové (2007) je vhodnější, pokud takový výcvik probíhá v interkulturní skupině, protože mnohem lépe dochází k sebereflexi vlastní kultury. Cílem tohoto výcviku bývá (v kontextu pracovního prostředí) především zvýšení vnímavosti mezi kulturami, zvýšení manažerské efektivnosti v mezinárodních organizacích, získání komunikačního respektu, snížení stereotypizačních tendencí, uvědomění si vlastních hodnot a jejich vliv na interakci s ostatními, prohloubení empatie a tolerance proti odlišnosti (Harris, Moran, 1991).

3 Kultura a její význam v oblasti psychologie práce

3.1 Interkulturní teorie v oblasti psychologie práce

V následující kapitole jsou nastíněny základní interkulturní teorie ve vztahu k pracovnímu prostředí, které čtenáři umožní zorientovat se v obecné rovině této problematiky. Pokusíme se tedy přiblížit, jakým způsobem lze poznávat, co je pro jednotlivé kultury specifické a v čem si jsou naopak některé kultury podobné. Největší pozornost je věnována teoriím G. Hofstedeho, E. Hamaguchiho a A. Thomase. První dva zmínění autoři jsou pro tuto práci významní z hlediska empirické části, která vychází z jejich teorií. Kulturní standardy A. Thomase byly více rozvedeny z důvodu jejich hlubšího rozpracování v kapitole č. 4. Tato kapitola si tedy klade za cíl postihnout nejvýznamnější a pro tuto práci nejrelevantnější interkulturní teorie, a připravit tak jakýsi odrazový můstek pro následující kapitoly, které se zabývají konkrétními psychologickými aspekty české a japonské kultury v pracovním prostředí, a také slouží jako informační základna pro empirickou část.

3.1.1 Eward T. Hall

Kulturní antropolog E. T. Hall byl jedním z prvních, kteří se začali zabývat interkulturní komunikací v pracovním prostředí. Této problematice se začal věnovat v padesátých letech 20. století v americkém Institutu zahraničních služeb (Foreign Service Institute). Institut vznikl v reakci na to, že američtí diplomaté po druhé světové válce neovládali téměř žádné jazyky a v kontaktu s jinými kulturami jednali značně neobratně, za což byly Spojené státy americké mezinárodně kritizovány. E.T. Hall a jiní antropologové proto v nově založeném Institutu zahraničních služeb začali vyvíjet intenzivní trénink interkulturních dovedností pro vládní diplomatické pracovníky (Hall a kol., 2004).

Na základě svých zkušeností s jinými kulturami vymezil Hall [online] tři dichotomické dimenze kultury, „**polychronní-monochronní**“ **vnímání času**, „**silný-slabý důraz na kontext**“ a „**vysoká-nízká teritorialita**“. Lidé v polychronních kulturách vnímají události jako paralelní, zatímco v monochronních kulturách je na události nahlíženo jako na „po sobě následující“. V kulturách se silným důrazem na kontext se lidé pomocí kontextu, pravidel a konvencí orientují v každodenních situacích. Pro cizince, kteří nerozumějí těmto nepsaným pravidlům, však takovéto nastavení situace může být zcela nesrozumitelné. Kulture, pro něž kontext není tak podstatný, potřebují podle Halla více verbálně vysvětlovat, je v nich však také mnohem menší prostor pro interkulturní nedorozumění. Hallova dimenze teritoriality souvisí s potřebou vlastnictví a materialismem, které mají vyšší kulture s vysokou teritorialitou (Hall a kol., 2004). Po publikaci Hallovy teorie začali v dichotomických dimenzích o kulture uvažovat i jiní autoři, o kterých bude pojednáno v následujícím textu.

Za zajímavou skutečnost považujeme, že japonský sociolog E. Hamaguchi (viz kap. 3.1.3), který tvrdil, že západní výzkumníci nemohou plně pochopit japonskou kulture, o třicet let později znovu použil Hallův pojem „kontextualismus“ a označoval ho jako charakteristický rys japonské kulture.

3.1.2 Geert Hofstede

Pravděpodobně nejznámějším průkopníkem interkulturních výzkumů v pracovním prostředí je Geert Hofstede. Ten provedl v letech 1967-1973 rozsáhlý výzkum, který je založen na datech zaměstnanců společnosti IBM v 50 zemích světa a třech regionech. Na základě výsledků tohoto výzkumu Hofstede vymezil 4 dichotomické kulturní dimenze, které později doplnil o dimenzi pátou, a které jsou dodnes předmětem uznání, ale i ostré kritiky (Hofstede a kol. 2003, Hofstede [online

(a)). Výsledky jednotlivých dimenzí jsou vyjádřeny pomocí pěti indexů, které nabývají hodnot na škále 0-100, přičemž 0 znamená nejnižší hodnotu zvýrazněného názvu dimenze a 100 její nejvyšší hodnotu. U každé dimenze jsou uvedeny české hodnoty (Surjomartono, 2005) a japonské hodnoty (Hofstede [online (a)], Brooks, 2003). Je však nutno mít na mysli, že Hofstedeho výzkum proběhl před více jak třiceti lety, během kterých došlo jak v Japonsku, tak v ČR k mnoha společenským změnám. Hofstedeho dimenze byly definovány následujícím způsobem (Hofstede, Soeters, 2001, Hofstede [online (a)]):

- **Vzdálenost mocenských pozic**

Odráží míru nerovnoměrného rozdělení moci v dané zemi (nebo v organizaci), tedy jaká je míra respektu a úcty podřízených vůči nadřízeným, jaký je způsob vedení lidí a způsob rozhodování. Rovnoměrnost či nerovnoměrnost rozdělení moci je určena spíše tím, jak ji vnímají řadoví občané nebo zaměstnanci, ne vůdci.

(Japonsko – 54, ČR - 30)

- **Individualismus** (x kolektivismus)

Vyjadřuje, do jaké míry jsou lidé integrováni do skupin. V individualistických zemích nejsou téměř žádné vazby mezi lidmi, očekává se, že si každý „hledí svého“, naopak v kolektivistických zemích jsou lidé od narození integrováni do silně kohezivních skupin, které své členy ochraňují odměnou za jejich nekritickou loajalitu. Kolektivismus v Hofstedeho pojetí nemá politický význam, odkazuje ke skupině, ne ke státu.

(Japonsko – 46, ČR - 55)

- **Vyhýbání se nejistotě**

Tato dimenze se týká toho, do jaké míry se lidé cítí být ohroženi nejistotou a dvojznačností. Kultury, které se vyhýbají nejistotě, minimalizují vznik takovýchto situací striktními pravidly, zákony, přesnými normami nebo absolutními náboženskými či filozofickými pravdami. Lidé, kteří se nejistotě vyhýbají méně,

bývají emocionálnější, tolerantnější k názorům druhých a ve svých názorech více relativističtí.

(Japonsko – 92, ČR - 54)

○ **Maskulinita** (x feminita)

Je ukazatelem toho, do jaké míry jsou ve společnosti odlišené role žen a mužů. V maskulinní společnosti je výrazný rozdíl mezi mužskými a ženskými rolemi a hodnotami. Muži jsou asertivní, houževnatí, zatímco ženy jsou klidnější a pečující. Ve femininní společnosti se naopak role mužů a žen více překrývají, od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance a orientace na sociální vztahy.

(Japonsko – 95, ČR - 40)

○ **Dlouhodobá orientace** (x krátkodobá)

Tato dimenze nevychází z Hofstedeho původní studie. Vznikla na základě výzkumu vědců, kteří ve své interkulturní studii zkoumali rozdíly mezi studenty 23 zemí. Právě tito vědci definovali pátou interkulturní dimenzi, která nyní doplňuje původní čtyři Hofstedeho dimenze. S dlouhodobou orientací je spojována budoucnost a hodnoty jako spořivost a houževnatost, s krátkodobou orientací se pojí činnosti, které přinášejí momentální užitek. Pozitivní i negativní aspekty této dimenze vycházejí z učení Konfucia, nejvlivnějšího čínského filozofa. Dodatečný sběr dat týkajících se páté dimenze proběhl ve 23 zemích, bohužel však neproběhl v ČR, takže hodnotu této dimenze v našich podmínkách Hofstede neuvádí.

(Japonsko – 77)

Hofstede je si vědom, že těchto pět dimenzí nevysvětluje všechny aspekty interkulturních podobností a rozdílů, ale mají značnou face-validitu a v mnoha výzkumech bylo prokázáno, že korelují s jevy, které se týkají managementu a organizací. Podle Hofstedeho (2003) koreluje dimenze „vzdálenost mocenských pozic“ s tím, do jaké míry je nadřízený přístupný vůči podřízeným, „individualismus-

kolektivismus“ koreluje s různými vyjednávacími strategiemi a s vhodností individuálních nebo naopak skupinových tréninků manažerských dovedností. „Vyhybání se nejistotě“ statisticky významně souvisí s pracovní spokojeností, „maskulinita-feminita“ s počtem manažerek v organizaci, „krátkodobá-dlouhodobá orientace“ koreluje s postojem k investicím firemních peněz. I z těchto důvodů podle Hofstedeho tyto dimenze skutečně odrážejí kulturní rozdíly v organizacích.

Jako Hofstedeho hlavní přínos pro psychologii vnímáme to, že svojí teorií do jisté míry „vyprovokoval“ mnoho špičkových odborníků k bouřlivé debatě o interkulturních rozdílech a shodných rysech v pracovním prostředí. Oceňujeme také sběr velkého množství výzkumných dat, na jejichž základě byly Hofstedeho dimenze odvozeny. Považujeme však za nutné uvést také názory autorů, kteří Hofstedeho teorii kritizují či zdokonalují.

Mnoho autorů Hofstedeho dimenze kritizuje pro jejich přílišnou obecnost a povrchnost. Díky své dichotomické povaze totiž vedou k přílišným generalizacím a ignorují subkultury a rozpory, které jsou vlastní mnoha kulturám. Hofstedeho výzkumu bývá často vytýkáno, že výzkumný vzorek zaměstnanců pouze jedné společnosti není reprezentativní, že data, ze kterých vychází jeho výzkum, jsou již zastaralá a že dotazník není nejvhodnějším způsobem, jak měřit kulturní rozdíly (Eckhardt, 2002, McSweeney, 2002). Další autoři uvádějí, že Hofstedeho výzkum byl založen na organizaci s velmi silnou firemní kulturou, což mohlo vést ke zkreslení výsledků (Brooks, 2003). Podle Corbitta (2004) navíc Hofstede nedokáže vysvětlit rozdílné chování lidí se stejnými kulturními kořeny, které probíhá při stejném kontextu. Navrhuje proto zkoumat interkulturní rozdíly pomocí „kulturních kódů“, které definuje jako „sociální konvence, které nám poskytují v životě smysl a které fungují na nevědomé rovině“.

Při kritice Hofstedeho díla se také objevují názory, že počet pěti dimenzí je sporný, dimenzí je navíc příliš málo, aby postihly tuto problematiku v celé její

komplexitě. Hofstedeho dimenze tedy podle některých autorů vytvářejí rigidní, uniformní paradigma chování jednotlivých kultur (Eckhardt, 2002, Corbitt, 2004). Podle Eckhardtové (2002) může být Hofstedeho dotazník užitečný pro srovnání aktuálního chování dvou skupin pracujících u konkrétní firmy, ne však k popisu celkové charakteristiky kultury. S názorem Eckhardtové se ztotožňujeme a v empirické části této diplomové práce je Hofstedeho dotazník použit bez jakýchkoli snah o generalizace, pouze s realistickým záměrem zjistit informace o konkrétních zkoumaných firmách.

Co se týká jednotlivých dimenzí, akademické kritice byl podroben zejména Hofstedeho konstrukt „individualismu–kolektivismu“, který sice u určité skupiny vědců získal značnou popularitu coby prediktivní a explorační model variability lidského chování. Podle jiných (Hofstede, 2001, Killen, Wainryb, 2000) však existuje mnoho důkazů o kolektivistických cílech jedinců z individualistické kultury i o individualistických cílech kolektivistů. Tuto dimenzi se někteří autoři pokoušeli nahradit vhodněji pojmenovanou dimenzí. Shimizu (Gjerde, Onishi, 2000) nebo Killen, Waniryb (2000) považují za přesnější hovořit o dimenzi nezávislosti (independence) a vzájemné závislosti (interdependence), japonský vědec Hamaguchi, o němž bude v dalším textu pojednáno podrobněji, vnímá v souvislosti s japonskou kulturou jako nejvíce adekvátní označení této dimenze „individualismus-kontextualismus“.

3.1.3 Esyun Hamaguchi

Jak již bylo řečeno, Hofstedeho koncept „individualismu-kolektivismu“ podrobil kritice také sociolog Esyun Hamaguchi. Vzhledem k jeho japonskému původu a k zajímavému úhlu pohledu, který není evropským vědcům příliš znám, je Hamaguchiho konceptu věnována samostatná podkapitola.

Podle tohoto japonského vědce nemohou západní výzkumníci pomocí nynějších psychologických metod plně pochopit japonskou mentalitu, protože při jejím zkoumání používají západní metodologii. S tímto názorem se ztotožňují i zahraniční vědci, zabývající se japonskou mentalitou (např. Gjerde, Onishi, 2000). Podle těchto autorů se na konci minulého století v Japonsku vyskytovaly tendence k vytváření teorií jedinečnosti japonské kultury, tzv. „nihondžinron“ 日本人論. Hamaguchi (1985) však k tomuto kritizovanému vědeckému proudu nepatří. Ve své argumentaci se odvolává na japonský pojem „emiku“ イーミク, který definuje jako „kulturní rys, který může plně pochopit pouze ten, kdo se v dané kultuře narodil nebo s ní měl dlouhodobou zkušenost“. Hamaguchi tedy jedinečnost přisuzuje všem kulturám a sám zkoumá kulturu, které může porozumět nejlépe, japonskou kulturu. Japonští i jiní vědci se již dříve snažili přijít s teoriemi, které by jedinečnost japonského emiku vystihly co nejpřesněji. Příkladem takovéto snahy jsou například teorie „kultury studu“ (shame culture), „vertikální kultury“ (vertical culture) nebo teorie „amae“. Pro komplexnější pochopení Hamaguchiho teorie jsou zde stručně uvedeny i tři výše zmíněné teorie, na něž Hamaguchiho koncept (1985) reaguje.

Autorka teorie studu Ruth Bendiktová pokládá za klíčové to, zda jsou v určité kultuře sankce chování určeny interně (svědomí) nebo externě (reputace). Japonskou kulturu charakterizovala jako „kulturu studu“ (shame culture), protože stud vzniká v reakci na mínění ostatních. O americké kultuře pojednává jako o „kultuře viny“ (guilt culture), neboť vina bývá vyvolána vnitřními procesy jedince. Tato teorie nebyla však japonskými vědeckými kruhy přijata. Oponují, že Benediktová zaujímá ryze západní perspektivu, protože v jejich zemi je stud naopak vnímán jako autonomní princip, který reguluje jednání každého jedince (Hamaguchi, 1985).

Podle Chie Nakane jsou pro pochopení japonského „emiku“ zásadní vznik a vlastnosti skupin ve společnosti. Pro Japonce je dle Nakane typické členství v jedné

velké skupině, v níž je zastoupeno mnoho různých druhů lidí. Ke své skupině bývají Japonci velmi silně vázáni a její prestiž má velký vliv na jejich sebehodnocení. V Japonsku tedy, na rozdíl od jiných zemí, vznikají především „vertikální skupiny“, pro něž je ze všeho nejdůležitější zachování celku. Naopak v Evropě a USA vzniká větší množství horizontálních skupin, v nichž se sdružují jedinci podle podobnosti svých zájmů a vlastností. Podle Hamaguchiho je tato teorie logicky konzistentní, ale nevystihuje celou japonskou společnost, např. skupiny ko-kumi v zemědělských oblastech Japonska, znaky vertikálních skupin nevykazují.

Podstatou konceptu, který představil Takae Doi, je japonské slovo „amae“ 甘え, které lze volně přeložit jako „touhu patřit k druhým a být na nich závislý“. Podle Doiho Japonci nedokážou cítit svoji identitu (pevné přesvědčení, že jejich „self“ existuje), dokud nepatří ke skupině, v níž mohou plně záviset na jiných členech skupiny.

Podle názoru Hamaguchiho (1985) však všichni tři výše zmínění autoři opět zaujali „západní“ perspektivu vědy a používali v západním světě vzniklé pojmy (jako např. „skupina“), proto nedokázali podstatu japonského „emiku“ vystihnout. Hamaguchi proto ve svém pojetí japonské mentality nahradil Hofstedeho termín „kolektivismus“ přesnějším pojmem „kontextualismus“. Je nutné podotknout, že Hamaguchi nevytvořil novou dichotomickou dimenzi „individualismus-kontextualismus“, která by byla aplikovatelná na všechny světové kultury. Kontextualismus je podle jeho názoru spíše jakousi podskupinou kolektivismu, která je pro popis japonské mentality nejvíce adekvátní. Hamaguchi tedy existenci kolektivistických kultur nepopírá (ústní sdělení japanologa J. Sýkory).

Hamaguchi vytvořil z japonských znaků pro člověka mezi lidmi nový pojem „kandžin“ 間人, který by se dal volně přeložit jako „**kontextuální jedinec**“ (z anglického contextual). Pojem „**individuální jedinec**“ (angl. individual)

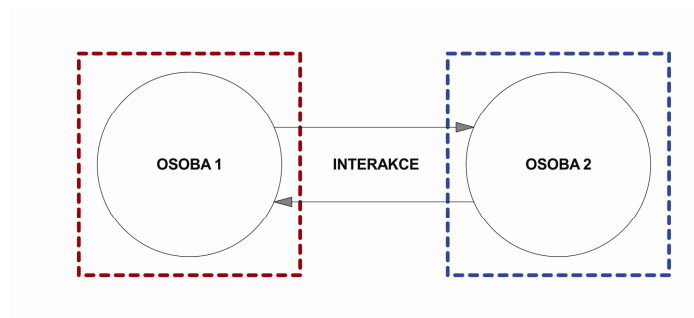
v Hamaguchiho konceptu vychází z japonského slova „kodžin“ 個人. Své nové pojmy definuje Hamaguchi odlišným způsobem než Hofstede, konkrétně s větším důrazem na kontext, na percepci vztahů a na harmonii.

„Individuální jedinec“ má dle Hamaguchiho silné vědomí sebe sama, činí vlastní rozhodnutí, založené na svých vlastních úsudcích. Vztahy tento jedinec vnímá jako součást svého vlastního vymezení a slouží hlavně jemu samému. Podstata vztahů individuálních jedinců tedy může být, v kontrastu se vztahy kontextualistů, vnímána jako sobecká. Pro „kontextuálního jedince“ je kontext společnosti, japonsky „aidakara“ 間から, podstatnější než jedinec, který v tomto kontextu subjektivně jedná. Kontextualisti si plně uvědomují význam svých sociálních sítí a komplementarita mezi lidmi je pro ně velmi významná. Mají proto větší potřebu sociálního kontaktu a udržování vztahů je pro ně přirozenější a vyžaduje menší vědomé úsilí, než je tomu u individualistů. Když např. kontextualista vstoupí do místnosti, ihned zvažuje konstelaci společenských vztahů a jaký druh chování je od něho v této situaci očekáván (Hamaguchi, 1985).

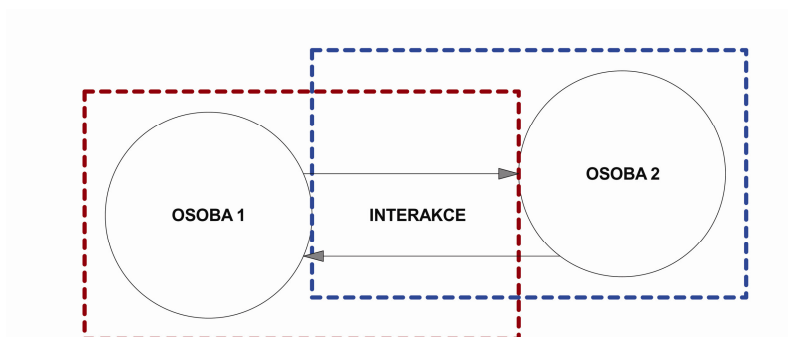
Pro kontextualisty je příznačné vědomí sebe sama, nazvané v Japonsku „džibun“ 自分. Džibun je ekvivalentem západního pojmu „vědomí“, není však chápán jako substance nebo atribut, který by byl v čase jednotný, ale pro Japonce džibun představuje proměnlivou realitu, která vzniká v interakci mezi jedincem a ostatními. Západně chápané vědomí v kontrastu s japonským džibun je zobrazeno na následujících obrázcích č. 3 a 4 (Hamaguchi, 1985), z nichž první vyjadřuje interakci dvou individualistů a jejich vědomí, zatímco druhý interakci kontextualistů a jejich džibun. Jak je patrné z obrázku č. 4, při vzájemné interakci se džibun kontextualistů do jisté míry prostupují. V prolínajícím se prostoru se nachází společenské konvence, zvyky a také kontext situace, v níž se aktéři komunikace nachází. Právě z těchto

důvodů je pro Japonce velmi významné, jaký názor na jejich chování mají druzí (ústní sdělení J. Sýkory).

Obrázek č. 3 - Interakce individualistů



Obrázek č. 4 - Interakce kontextualistů



Důkazy, že Japonci vnímají svoji existenci spíše ve vztahu k ostatním, lze nalézt i v použití jazyka. Kupříkladu japonský výraz „hito“ 人 může znamenat jak „člověk“, tak i „lidé“ ve smyslu ostatní. Podobné jazykové nuance lze vysledovat i v mandarínské čínštině. Slovní spojení dobrý člověk „hao jen“ v doslovném překladu znamená „člověk, který dobře vychází s ostatními“. Podle Hamaguchiho (1985) koncept „individualismu-kontextualismu“ vystihuje podstatu vztahu jedince a společnosti lépe a pojem „kontextuální jedinec“, na rozdíl od výše zmíněných teorií, odpovídá japonské mentalitě.

Dle ústního sdělení japanoložky Ludmily Kučerové, která má bohaté zkušenosti s japonskou kulturou a mentalitou, je Hamaguchiho kontextuální pojetí japonské kultury opravdu výstižnější než jiné zmíněné teorie. Svůj názor dokládá mj. tím, že Japonci v mnoha situacích používají slovní spojení „honne tatemae“ 本音建前,

teré nemá ekvivalent v západních jazycích a které lze volně přeložit jako „pravda za stěnou“. Tento výraz znamená, že pokud by mohl určitý názor narušit harmonii skupiny nebo jiného celku, je lepší nechat si ho pro sebe.

3.1.4 Fons Trompenaars

Holand'an Fons Trompenaars definoval teorii, podle které je odlišnost hodnot, způsobu uvažování a chování příslušníků jednotlivých národních kultur ovlivněno především třemi aspekty - jejich vztahy k jiným lidem, vztahu k přírodě a vztahu k času. Po provedení výzkumu ve 28 zemích světa definoval sedm základních dimenzí kultury. Některé z těchto dimenzí jsou velmi blízké již popsaným dimenzím G. Hofstedeho, jiné vyjadřují podrobnější členění kulturních rozdílů, které lze bez větších obtíží vysledovat při krátkodobém kontaktu s cizinci (Trompenaars, 1993, Trompenaars [online]. Trompenaarsovy hodnoty z ČR se nám bohužel nepodařilo dohledat, charakteristika prvních pěti japonských dimenzí byla nalezena v sekundárním zdroji, je zde proto uvedena pouze ve stručnosti (Pudelko, 2003).

Vztah k druhým lidem

- **Univerzalizmus-partikularismus** (Universalism-Particularism)¹

Partikularistická společnost klade důraz na vztahy, jejich udržování a na situační kontext, který určuje, co správné a který umožňuje různé náhledy z různé perspektivy. Univerzalistická společnost se naopak řídí jednou univerzální pravdou, a pevně danými pravidly. Japonsko se v tomto smyslu jeví jako silně partikularistické.

- **Kolektivismus-individualismus** Communitarianism-Individualism)

Trompenaarsovo pojetí této dimenze víceméně odpovídá Hofstedeho stejnojmenné dimenzi. V kolektivistických kulturách je kladen důraz na práva a

¹ Z důvodu nejednotnosti českých překladů těchto dimenzí jsou zde uvedeny i jejich anglické názvy.

potřeby skupiny, zatímco v individualistických na práva a potřeby jedince. Ve shodě s Hofstedem považuje Trompenaars japonskou kulturu za kolektivistickou.

- **Difúzní-specifický** (Diffuse-Specific)

Difúzní kultury mají neostrou hranici mezi pracovními a soukromými záležitostmi, zatímco specifické tyto dvě životní oblasti striktně oddělují. Podle Trompenaarse reagují Japonci v pracovním prostředí více difúzně než např. Američané či Němci.

- **Neurální-emocionální** (Neutral-Affective)

Neurální kultury preferují racionální způsob uvažování a projevy emocí považují za nevhodné či neprofesionální, zatímco emocionální kultury naopak velmi rády emoce v komunikaci často využívají. V rámci Trompenaarsova výzkumu projevovali Japonci v pracovním prostředí nejméně emocí z 11 zkoumaných kultur (Pudelko, 2003).

- **Úspěch-přisuzování** (Achievement-Ascription)

Tato dimenze vychází z toho, jakým způsobem je dosahováno společenského statutu. V kulturách úspěchu závisí společenské postavení na dosaženém úspěchu, a to bez ohledu na způsob, jakým byl úspěch získán. V jiných kulturách je status jedince přisuzován na základě věku, původu nebo příslušnosti k sociální skupině, což je určující i v japonské kultuře.

Vztah k přírodě

- **Vnitřní-vnější orientace** (Internal-External)

Ve vnitřně orientovaných kulturách si jedinci podmaňují své okolí (přírodní, technické, sociální) a spoléhají hlavně na vlastní úsudek. Vnější orientace naopak zdůrazňuje splynutí a harmonii s okolím a členové této kultury se spoléhají na informace, které jsou jim poskytnuty jinými.

Vztah k času

- **Následný-souběžný** (Past-Present-Future)

Tato dimenze spočívá v tom, zda v je dané kultuře vnímána činnost jako sled po sobě jdoucích, jasně oddělených událostí, nebo zda se pro jedince dané kultury jednotlivé činnosti vzájemně a neurčitě překrývají (Trompenaars, 1996).

Trompenaars později prostřednictvím internetu rozšířil svůj výzkumný vzorek na více než 100 zemí. Toto zjišťování stále probíhá prostřednictvím jeho webové stránky.

3.1.5 Jacques Demorgon

Stejně jako výše zmínění autoři, také Jacques Demorgon [online] vyvinul model založený na kulturních dimenzích. Jeho pojetí však, na rozdíl od teorií jeho předchůdců, umožňuje komplexnější uchopení interkulturních odlišností. Nepohlíží totiž na lidi z různých kultur jako na „kulturní stroje“, jejichž chování je predeterminováno. Demorgon se naopak snažil definovat široké spektrum lidských způsobů chování, které se mohou v interkulturním pracovním prostředí projevit. Tímto způsobem vytvořil dlouhý seznam dichotomických kulturních dimenzí, které jsou chápány jako škály, a z nichž pro zajímavost uvádíme tři vybrané:

Aktivita organizace:

- **simultánnost** (Simultaneity) x **následnost** (Consecutivity)

V organizaci, která se řídí následným principem, jsou lidé zaměřeni na specifický úkol, k jehož splnění dojdou krok za krokem, zatímco v organizaci, která se řídí simultánními procesy, je vykonáváno mnoho úkolů najednou.

Modus komunikace:

- **explicitní x implicitní komunikace**

V organizaci s explicitní komunikací je snaha o co nejotevřenější komunikaci, zatímco v druhém extrému je mnoho informací nevyřčeno a musí být pochopeny z kontextu.

Zodpovědnost:

- **určení (Designation) x spolurozhodování (Co-determination)**

V organizaci, která se řídí principem předurčenosti, je zodpovědnost sdílena skupinou, zatímco v organizaci, která se nachází na druhém pólu škály, je rozhodovací pravomoc v rukách jedinců, kteří jediní nesou následky.

3.1.6 Alexander Thomas

Zatímco výše uvedení vědci vysvětlovali interkulturní odlišnosti pomocí dichotomických dimenzí, profesor Alexander Thomas na interkulturní problematiku nahlíží z jiné perspektivy. Zavedl pojem „**kulturní standardy**“, které definuje jako sociální normy, jež příslušníci určité kultury sdílí a závazně respektují. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání a hodnocení lidí z různých kultur. Na rozdíl od předchozích teorií nejsou kulturní standardy pojaty obecně, ale vztahují se k interakci dvou specifických kultur. Obsah konkrétních kulturních standardů tedy záleží na tom, jací lidé z jakých kultur spolu komunikují a jak tito jedinci situaci vnímají (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2003). Pro názornější přiblížení této dosti abstraktní teorie je v tabulce č. 1 uveden příklad česko-německých kulturních standardů, který uvádí Duffková (2008).

Tabulka č. 1 - Příklad česko-německých kulturních standardů

| Kulturní standardy | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| německé | české |
| pozitivní postoj ke struktuře | negativní postoj ke struktuře |
| následné procesy | simultánní procesy |
| slabší důraz na kontext | silnější důraz na kontext |
| konfrontace | vyhýbání se konfliktu |
| vysoká sebejistota | nízká sebejistota |

Kulturní standardy určují, co je v dané kultuře považováno za normální, akceptovatelné a také přípustnou míru tolerance od jiných kulturních standardů. Jsou

vytvářeny během socializace, ale vědomými se stávají až v interakci s příslušníky jiné kultury. Při interkulturních setkáních lidé zažívají situace, které jsou jim neznámé, které nedokážou interpretovat. Thomas tyto situace nazval podle Flanaganovy metody, „kritické události“ a při svých četných výzkumech vycházel z jejich analýzy (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2003). „Konkrétní technika spočívá ve vyprávění (stimulovaném polostrukturovaným rozhovorem) cizinců, kteří jsou schopni v dané kultuře vycítit a popsat to, co je na dané kultuře zvláštní, specifické“ (Morgensternová, 2003, s. 5).

Podle Thomase a kol. (2003) je interkulturní komunikace mnohem náročnější než komunikace v monokulturním prostředí. Oba komunikační partneři by měli v ideálním případě brát v úvahu kulturní standardy vlastní kultury, předpokládané standardy druhé země, skutečné jednání příslušníka cizí kultury i představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře, což však vyžaduje vyspělou kompetenci interkulturního jednání (viz kapitola 2.3).

Thomasova teorie byla, stejně jako většina teorií v sociální psychologii, kritizována. „Její velká výhoda spočívající v silné redukci složité sociální a kulturní reality je současně i nejvíce kritizovaným nedostatkem. Snadno totiž vede ke stereotypizaci a předsudkům.“ (Krewer, 1999) Tento autor dále připomíná skutečnosti, které kulturní standardy neobsahují, ani nereflektují, avšak komunikace (nejen interkulturní) je jimi ovlivněna. Jedná se především o dobu trvání, intenzitu a dobrovolnost vzájemného kontaktu, dosavadní zkušenosti obou účastníků komunikace, jejich pracovní pozice, vzájemná konkurence a osobnostní vlastnosti. Dalším nedostatkem je, že v průběhu interakce mohou vznikat nové kulturní standardy, které nejsou identické s kulturními standardy ani jedné ze zúčastněných kultur. V takovýchto podmínkách vzniká nová specifická, ale pravděpodobně dočasná kultura

Dunkelová a Meierwertová (2004) upozorňují, že je důležité si uvědomit, že kulturní standardy nevysvětlují interkulturní rozdíly zcela. Představují spíše určitý

způsob vnímání a interpretování zkušeností s jinou kulturou. Domníváme se, že tato připomínka je zcela namístě a že bychom při aplikaci jakékoli interkulturní teorie vždy měli mít na mysli její relativitu a specifická omezení.

3.2 Omezení interkulturních výzkumů

Není pochyb o tom, že interkulturní komparativní psychologické studie přispívají k rozšíření poznatků v sociální psychologii i v dalších humanitních vědách. Jak upozorňuje Child (1981), jedním z hlavních problémů je absence jednotné teorie kultury. Z toho důvodu je velmi obtížné měřit a operacionalizovat kulturní atributy. Gjerde a Onishi (2000) uvádí, že aspekty chování členů jedné kultury mohou být jak konstantní, tak proměnlivé, což často interkulturní výzkumy nejsou schopny rozlišit. Tento typ výzkumů také nebere v potaz ani intrakulturní rozdíly. Problematická může být také nevědomá tendence autorů provádět svůj výzkum z etnocentrického hlediska. Adlerová (1983) upozorňuje také na rozdílné jazyky, které mohou být výraznou intervenující proměnnou interkulturních výzkumů (Sapir-Whorfova hypotéza) a na obtížnost sběru dat (některé kultury jsou vůči určitým tématům uzavřenější než jiné). Při interkulturních výzkumech hrozí také nebezpečí generalizací výsledků, což může vést k myšlenkovým stereotypům a předsudkům.

Podle našeho názoru je nemožné, aby výzkumník všechny zmíněné intervenující proměnné eliminoval. Je však velmi důležité, aby si při provádění interkulturních výzkumů těchto rušivých proměnných a dalších omezení byl vědom a aby interpretaci výsledků prováděl s kritickým nadhledem.

4 Komparace českého a japonského pracovního prostředí

Při zvažování, jak nejlépe popsat a srovnat české a japonské pracovní prostředí jsme dospěli k závěru, že tuto problematiku mohou nejkonkrétněji a nejpodrobněji popsat Thomasovy kulturní standardy (viz kapitola 3.1.6). Českými kulturními standardy v kontextu pracovního života se zabývali např. Nový a Schroll-Machl (2001) ve vztahu ke kultuře německé, Morgensternová (2003) ve vztahu k dánské kultuře. Pojem kulturní standardy chápou tito autoři ve shodě s A. Thomasem. Japonskými kulturními standardy ve vztahu k německé kultuře se zabývali Thomas, Petzold, Ringel (2005), kulturní standardy stejných zemí zkoumala také Masako Sugitani (1996).

Dle písemného sdělení A. Thomase zatím bohužel nebyla realizována studie, která by se zabývala přímo česko-japonskými kulturními standardy. Protože kulturní standardy vycházejí vždy ze vzájemného porovnání dvou specifických kultur, není metodologicky správné srovnávat dva různé kulturní standardy ze dvou různých výzkumů.

Pro vytvoření česko-japonských kulturních standardů by bylo nutné provést hlubokou analýzu kritických událostí českých pracovníků v Japonsku a japonských pracovníků v ČR. Komparace českých a japonských kulturních standardů - ve vztahu k německé kultuře – by však mohla být přesto zajímavá, protože letmo naznačí rysy českého a japonského pracovního prostředí (podle našeho mínění hlouběji než jejich popis na základě dichotomických dimenzí). V budoucnu by také mohla posloužit jako inspirace pro skutečnou realizaci výzkumu česko-japonských kulturních standardů.

Protože se kulturní standardy týkají dimenzí, které výzkumníci vybírají na základě obsahu konkrétních rozhovorů, dimenze kulturních standardů pocházející ze dvou různých výzkumů se mohou lišit. V tabulce č. 2 jsou zvýrazněny kulturní

standards, které mají česká a japonská kultura z německého pohledu podobné (čerpáno z výzkumů Thomase, Petzold, Ringel, 2005 a Nového, Schroll-Machl, 2001). Tato informace samozřejmě nemusí znamenat, že jsou tyto vlastnosti u české a japonské kultury naprosto shodné. Dá se však říci, že ve srovnání s německou kulturou se tyto české a japonské vlastnosti nacházejí na shodném pólu dichotomické dimenze. Barevně nezvýrazněné kulturní standardy, které se v tabulce nacházejí vedle sebe, se netýkají srovnatelných oblastí. Této problematice se budou podrobněji věnovat následující podkapitoly 4.1 a 4.2.

Tabulka č. 2 - České a japonské kulturní standardy z německé perspektivy

| České kulturní standardy z německé perspektivy | Japonské kulturní standardy z německé perspektivy |
|---|--|
| Improvizace a flexibilita | Snaha o dosažení konsensu a harmonie |
| Orientace na sociální vztahy | Orientace na sociální vztahy |
| Difúze | Paternalismus |
| Silný komunikační kontext | Silný komunikační kontext |
| Kolísavé sebevědomí a sebejistota | "Hradba" proti cizincům |
| Polychronie času | Hierarchická orientace |

4.1 Japonské kulturní standardy

Masako Sugitani (1996) provedla výzkum pomocí analýzy německo-japonských kritických událostí. Profesní charakteristiku výzkumného vzorku autorka bohužel, stejně jako Nový a Schroll-Machl (2001), neuvádí. Z tohoto důvodu se domníváme, že není vhodné aplikovat tyto poznatky na celou japonskou a na celou českou pracující populaci a že je nutné přistupovat k nim s kritickým odstupem.

Podle Sugitani (1996) jsou nejvýraznějšími japonskými kulturními standardy **orientace na kontext** a **orientace na mezilidské vztahy**, jejich další aspekty proto poté analyzuje hlouběji. Jak je patrné z tabulky č. 2, také Thomas a jeho spolupracovníci (2005) dospěli k podobným dvěma standardům. Zajímavou

skutečností je, že právě tyto kulturní standardy se na první pohled zdají velmi blízké dvěma českým kulturním standardům. Z těchto důvodů je v následujícím textu kladen důraz především na ně.

4.1.1 Orientace na kontext

4.1.1.1 Snížená potřeba verbální komunikace

Komunikace v Japonsku je mnohem více než v Německu založena na znalostech konvencí, zvyků a kontextu situace. Tento způsob komunikace je podle této autorky možný, protože složení členů v japonských skupinách se neobměňuje tak často jako složení skupin v západních zemích, na sběr kontextuálních informací je tedy k dispozici více času. Japonci, kteří vstoupí do nové skupiny, právě z těchto důvodů zpočátku mlčí a snaží se porozumět sociálnímu očekávání a kontextu situace. Mlčenlivost tedy není v Japonsku chápána jako stud nebo neschopnost komunikace, ale jako užitečná vlastnost (podrobněji viz kapitola 2.1).

4.1.1.2 Vertikální struktura organizací

V této oblasti autorka čerpá z teorie vertikální struktury od Chie Nakane (viz 3.1.3). Zdůrazňuje, že ve vertikálně strukturované společnosti je mnohem více ohraničena vlastní skupina od skupin cizích. Odlišen je také způsob chování, který je adekvátní pro vlastní či pro cizí skupinu. Pomocí každodenního vzájemného kontaktu a jemně odstupňované pracovní hierarchie (která je však zřejmá např. z užití různého stupně uctivosti v řeči) je v každé japonské skupině vytvořen silný komunikační kontext, který pomáhá v efektivní pracovní komunikaci.

4.1.1.3 Princip sounáležitosti

Princip sounáležitosti do velké míry ovlivňuje způsob japonského pracovního života. Týká se především povyšování na základě systému seniority, kdy

kariérní postup neurčují schopnosti, ale doba náležitosti ke skupině. Takovýto systém kariérního postupu totiž nebudí rivalitu mezi zaměstnanci, naopak je vede ke vzájemné spolupráci a k vytváření harmonického pracovního prostředí.

4.1.2 Orientace na vztahy

4.1.2.1 Specifická představa o mezilidských vztazích

Mezilidské vztahy nejsou chápány západním způsobem, tedy jako něco, do čeho lze svobodně vstoupit nebo vystoupit. V Japonsku jsou vztahy pojímány spíše jako „výsledek aktivace potenciálních vztahových sítí v okolí člověka“. Jedinec je chápán jako **human nexus**, což by dalo volně přeložit jako člověk v neustálých souvislostech (Hamaguchi, 1985). Podle našeho názoru je tento rys japonské kultury silně propojen i s výše zmíněným akcentem na kontext situace.

4.1.2.2 Péče o vztahy

V japonském formálním prostředí existuje mnoho rituálů, kterými se udržují vztahy s ostatními (různé dary při příležitosti oslav Nového roku, jara, společné trávení večerů se spolupracovníky při zpěvu karaoke, apod.). Účast na těchto rituálech je většinou povinná. Oslavy jedinců (např. narozenin) naopak příliš rozšířené nejsou.

4.1.2.3 Vyhýbání se konfliktům

V Japonsku je citelná snaha vyhýbat se konfliktům. Místo toho, aby bylo explicitně vyjádřeno jádro konfliktu, problém bývá spíše potlačen, protože převažuje snaha o zachování celkové harmonie. Pro tyto příležitosti existuje v Japonsku mnoho strategií, např. nepřímé odmítnutí, mírné projevy emocí, zapojení třetí osoby do problému atd. Zachování dobrých vztahů je v japonském pracovním prostředí dokonce podstatnější než materiální zisk (Ohbuchi, 1997). Tendence vyhnout se konfliktu byly

prokázány i v porovnání s jinými asijskými státy. Podle Tae a kol. (2007) se Japonci (ve srovnání s Číňany a Korejci) chovají při pracovních konfliktech signifikantně uctivěji a méně dominantně.

Petzold, Ringel, Thomas (2005) při srovnání německých a japonských kulturních standardů dospěli k podobným závěrům, dimenze však nazvali trochu odlišným způsobem než výše zmíněná japonská autorka. Kromě „orientace na sociální vztahy“ a „orientace na kontext“, v níž se shodují se Sugitani (1996) dospěli k následujícím vybraným dimenzím, které již s česko-německými kulturními standardy z metodologických důvodů nesrovnáváme, ale budou zde pro dokreslení charakteru japonského pracovního prostředí stručně nastíněny.

4.1.3 Důraz na dosažení konsensu a harmonie

Při japonských rozhodovacích procesech je nejdůležitější dospět k rozhodnutí, které bude akceptovatelné pro všechny zúčastněné (což ve svém důsledku vede k pocitům společné zodpovědnosti). Konsensus a harmonie jsou mnohem podstatnějšími hodnotami než kupříkladu inovace a kreativita. Tato tendence nevede k odmítání nových věcí, ale k vývoji inovací, při kterém je nejdůležitějším cílem dosažení harmonie. Japonci kladou silný důraz na detail (dokonce větší než jejich němečtí kolegové), snaží se totiž předcházet budoucím problémům, které by mohly harmonii firmy narušit. K tomuto kulturnímu standardu nerozlučně patří také snaha vyhýbat se konfliktům, tedy nevyjadřovat příliš vlastní názor, ale názor, který je společensky přijatelný.

4.1.4 Zachovávání „tváře“

V komunikaci v japonském pracovním prostředí hraje hlavní roli snaha o zachování „tváře“. Ztráta „tváře“ pro Japonce nastává, pokud se mu před ostatními stane něco trapného, když je obviněn z chyby, když si neústupně zachovává svůj názor, nebo když vyjádří své pocity. Pracovník ztrácí „tvář“, pokud musí přiznat, že neporozuměl pokynům svého nadřízeného. Ostatním je proto ukazována sociálně akceptovatelná tvář. Ta zakrývá vlastní emoce předstíraným smíchem a ukazuje jedince jako nepříliš schopného, aby ostatní svojí sebechválou neuvedl do rozpaků. Velmi podstatné dodržování etikety, která se projevuje různými stupni zdvořilosti v řeči, implicitními signály chování a neustálým omlouváním a děkováním. Nevhodné chování jedince totiž může zahanbit jak jeho, tak ostatní.

4.1.5 „Hradba“ proti cizincům

V Japonsku je velmi ostrá hranice mezi vlastní skupinou „učí“ 内 (pozn. autorky – japonský výraz pro „domov“) a cizí skupinou „soto“ 外. Pojmy „vlastní a cizí skupina“ nejsou pevně dané, ale určeny kontextem. Např. kolega z jiného oddělení může být vnímán jako člen cizí skupiny (při rozhovoru pouze s ním) nebo vlastní skupiny (při rozhovoru s ním a s někým z jiné firmy). Při každém setkání se tedy percepce vlastní a cizí skupiny může měnit a tomu je také pokaždé přizpůsobován různý stupeň uctivosti a loajality.

Zatímco cizinci ze západních zemí mohou v Japonsku získat vysokou pozici, na cizince Asiaty je zde pohlíženo „shora“. Japonci vnímají rozdíly mezi svojí kulturou a cizinci „gaidžin“ 外人 jako značné. Někteří Japonci se z tohoto důvodu kontaktu s cizinci dokonce vyhýbají. Ostatní při kontaktu s cizinci očekávají, že se nebudou umět chovat dle japonských zvyklostí. Propast mezi Japonci a cizinci vysvětlují Petzold, Ringel, Thomas (2005) dvěma důvody. Jedním je šintoistické

náboženství, které učí, že Japonci mají „božský“, jedinečný původ, druhým je určitá izolace od okolního světa v letech 1600-1850, která měla velký vliv na vývoj japonské společnosti.

4.1.6 Orientace na hierarchii

Japonsko je hierarchizovaná země, ve které má každý určené své místo, společenská struktura je tedy většinou vertikálního charakteru. V japonských firmách však není struktura tolik „plochá“ jako ve firmách německých, v jednotlivých odděleních bývají odlišováni služebně starší a služebně mladší. Vertikální struktura prostupuje každodenním životem, zákazník je nadřazený prodáváči, prarodiče rodičům, muži jsou nadřazení ženám. Nerespektování hierarchie vede ke ztrátě tváře a porušuje harmonii.

4.1.7 Paternalismus

Vztah nadřízeného a jeho zaměstnanců má v Japonsku paternalistický charakter. Nadřízený má tedy ke svým zaměstnancům jakýsi otcovský vztah, zajímá se o jejich potřeby a oni mu poskytují vysoké nasazení a bezpodmínečnou loajalitu. Dobrovolná závislost na nadřízeném bývá v Japonsku často vysvětlován pomocí konceptu „amae“, který znamená jakousi nevědomou touhu patřit k druhým a být na nich závislý (viz 3.1.3).

4.2 České kulturní standardy

Kulturní standardy českých zaměstnanců ve výzkumu Nového a Schroll-Machlové (2001), stejně jako tomu bylo v předchozím výzkumu, vycházejí z vyjádření jejich německých spolupracovníků. Vymezeny byly na základě výzkumu,

který probíhal jak v kvantitativní (metoda kritických událostí), tak v kvalitativní rovině (projekční metoda na bázi TAT). Výzkumný vzorek tvořili Češi, kteří měli alespoň tříletou zkušenost s německými kolegy, sami však žijí ve své zemi a nepocházejí ze smíšených rodin. Pracovní pozice či sociální status nebyl v publikaci Nového a Schroll-Machlové (20001) blíže charakterizován, proto není vhodné aplikovat tyto poznatky na celou českou pracující populaci.

V následujícím textu jsou opět akcentovány dva kulturní standardy, které jsou v českém a japonském prostředí (z německé perspektivy) podobné - orientace na sociální vztahy a orientace na kontext. Tyto kulturní standardy nesou v česko-německém i v japonsko-německém výzkumu shodný název. Podle našeho názoru mají však v japonských a v českých podmínkách do jisté míry odlišný význam, účel a jsou syceny jinými faktory. Tyto drobné nuance se pokusíme (na základě výsledků výzkumů Nového, Schroll-Machl, 2001 Sugitani, 1996 a Petzold, Ringel, Thomase, 2005) vystihnout.

4.2.1 Orientace na sociální vztahy

Podle Nového a Schroll-Machlové (2001) Češi, na rozdíl od německých kolegů, rozlišují lidi na základě různého stupně emocionální blízkosti, což považujeme za blízké japonské tendenci k rozlišování vlastní a cizí skupiny (hranice tohoto rozlišování jsou však v Japonsku ostřejší). Dalším podobným rysem japonské a české kultury je snaha o minimalizaci negativních informací a vyhnutí se konfliktům. Sdělení „ne“ je zpravidla Čechy i Japonci považována za poruchu v komunikaci, slovní obrat „ano, ale..“ je sociálně přijatelnější. Tato snaha však podle našeho názoru není v českých podmínkách primárně určena snahou o zachování harmonie celku jako v japonském prostředí, ale snahou o to, aby informace nevyzněla v náš neprospěch a také důvěrou v naše improvizční schopnosti, které situaci ještě mohou zachránit.

V průběhu vzájemné interakce dávají Češi (ve srovnání s Němci) přednost pozitivnímu sociálnímu vztahu a příznivému sociálnímu klimatu před aspektem věcným. To neznamená, že věcný obsah jednání není v českých podmínkách podstatný, ale že nekonfliktní komunikace je velmi vysokou sociální hodnotou. Domníváme se, že přestože jsou pro Čechy i Japonce sociální vztahy velmi podstatné, japonská kultura je charakteristická spíše jejich formálním udržováním (např. rituály a dary, stupně uctivosti v řeči zmíněné v předchozí subkapitole), než jejich udržováním na emocionální rovině. Při komunikaci Čechů totiž hrají emoce významnou roli. Jejich komunikace většinou obsahuje mnoho apelů a pocitů, které - i přes s Japonci společný cíl zachování harmonické, nekonfliktní atmosféry - nemusí být japonskou stranou zcela pochopeno, ani pozitivně přijato.

4.2.2 Silný komunikační kontext

Pro českou kulturu je (ve srovnání s německou kulturou) typický komunikační styl, který klade mimořádnou váhu na implicitní komunikaci a na kontext. Komunikační partner musí mnoho informací pochopit z neverbální komunikace a z mnoha dalších faktorů (mlčení, sociální status, načasování konverzace, doba trvání společného vztahu). Česká verbální komunikace je německou stranou označována za velmi nepřímou a opatrnou, je plná náznaků a mnohoznačností, což je podle našeho názoru podobné vnějším projevům japonské komunikace.

Odlišný je však pravděpodobně důvod preference tohoto komunikačního stylu. V Japonsku implicitní způsob komunikace souvisí s příslušností k vlastní skupině, která je pro jedince velice podstatná a která vytváří svůj specifický kontext, díky němuž je možné porozumění beze slov. Češi preferují implicitní komunikaci spíše proto, že považují přímou formu komunikace za málo sofistikovanou. Nejvýše je hodnocená komunikace, která v sobě zahrnuje dávku humoru, ironie a metafor, při níž

posluchač musí „číst mezi řádky“. Výsledek užití tohoto komunikačního stylu je však při styku s cizinci téměř shodný. Pro komunikačního partnera, který nepochází ze stejného kulturního prostředí, anebo i pro příslušníka stejné kultury, který není dostatečně sociálně citlivý, je jak český, tak japonský komunikační styl značně složitý. Přestože je v České republice i v Japonsku (z německé perspektivy) kladen důraz na komunikační kontext, podle našeho názoru to bohužel neznámá, že si v pracovním prostředí lépe porozumí, a to především kvůli odlišnému kulturnímu zázemí, které jejich specifické „kontexty“ vytvořilo.

Následující čtyři české kulturní standardy nejsou vhodné pro srovnání s japonskými kulturními standardy, protože je autoři, kteří se zabývali německo-japonskými standardy, neuvádí nebo se o nich jen stručně zmiňují. Pokus o jejich vztažení k japonskému pracovnímu prostředí by tedy byl pouhou spekulací. Jsou zde ve stručnosti uvedeny pouze pro dokreslení charakteru českého pracovního prostředí.

4.2.3 Kolísavé sebevědomí a sebejistota

Pro Čechy je podle názoru jejich německých spolupracovníků typické kolísavé sebevědomí, které má buď charakter podceňování, nebo naopak přeceňování svých schopností a vlivu. Češi však podle Nového (2001) ve své schopnosti důvěřují, ale neumí je prezentovat navenek. V české kultuře je také značná obava z vlastního zesměšnění, což způsobuje nejistotu. Komunikační schéma často začíná omluvami za drobné nedokonalosti, které jsou očekávány i od komunikačního partnera spolu s jeho evidentním nesouhlasem nad nedostatky partnera. Přirozeným jevem, který tento kulturní standard dokresluje, je český humor plný sebeironie a sarkasmu.

4.2.4 Polychronie času

Česká polychronie času se projevuje především tím, že není vnímán přílišný nátlak na dodržování časového plánu. Drobná zpoždění jsou normální a nejsou z nich vyvozovány důsledky. Typická je také ochota nechat problémy dojít až do konce, zabývat se jimi až v momentě maximální naléhavosti. Dále potom ochota vykonávat v jednom časovém úseku více činností současně, což je v českém pracovním prostředí vnímáno jako znak vytržebných schopností a profesionality.

4.2.5 Difúze

Německému pozorovateli se české pracovní prostředí jeví jako vzájemné prolínání práce a volného času, emocionality a racionality, pracovní role a osobnosti a navíc formálních a neformálních struktur. Podle názoru německých spolupracovníků Češi při spolupráci zbytečně ztrácí čas osobními rozhovory o volném čase, o rodině, atd. Pro Čechy je však velmi podstatné vědět, s kým pracují, a pokud si s partnerem nerozumí po osobní stránce, spolupráce (věcný cíl) je pro ně neuspokojivá (ústní sdělení Z. Duffkové, která se zabývá česko-německými interkulturními výcviky).

4.2.6 Improvizace

Zatímco v Německu je improvizace pouze krajním řešením a znakem hrubé neprofesionality, pro české pracovníky je znakem flexibility, kreativity a odbornosti nejvyšší úrovně, na niž jsou patřičně hrdí. Tento standard se projevuje nedůvěrou k formalizovaným postupům, vynalézavostí v nestrukturovaných podmínkách a rozvinutou schopností učit se. Dále snahou, aby úsilí při vykonávání úkolů bylo pokud možno minimální, a přehlížením věcí, které nejsou subjektivně pokládány za důležité.

5 Japonské způsoby řízení lidských zdrojů

Na otázku, proč Japonsko dosáhlo tak výrazných ekonomických úspěchů, se dodnes snaží odpovědět vědci i podnikatelé z mnoha koutů světa. Při zkoumání japonských způsobů řízení je velmi důležité si uvědomit, že se jejich unikátnost týká několika oblastí - organizace ve výrobě, dopravy, způsobu normování zásob, přísunu materiálu, vytváření tržních strategií, nových stylů marketingu, budování vztahů s dodavateli i odběrateli, ale také řízení lidských zdrojů (Svobodová, 2004).

Než se však začneme tématem japonského řízení lidských zdrojů více zabývat, je třeba zdůraznit jednu, v západních zemích opomíjenou, skutečnost. „V Japonsku existuje tzv. duální systém podnikání „nidžukózó“ 二重構造, který se skládá z velkých podniků „daigjóša“ 大業社 a malých a středních podniků „čúšógjóša“ 中小業社“ (Svobodová, 2004, s. 29). Japonské metody řízení, o kterých bude pojednáno v této diplomové práci, se týkají především velkých firem. V malých a středních podnicích se většinou tyto systémy řízení nepraktikují.

Skutečně charakteristické rysy metod japonského managementu jsou dle Abegglena (1987) v porovnání s metodami z jiných zemí převážně v oblasti personálních vztahů - v náboru, odměňování a organizaci zaměstnanců. Marhoulová (1991) shodně uvádí, že japonským motivačním systémům je „připisován největší podíl na dosahování vysoké produktivity japonské výroby. Pochopit je znamená i pochopit japonské odlišnosti rozhodovacích, plánovacích, organizačních a kontrolních systémů“ (Marhoulová, 1991, s. 143). V následujícím textu bude proto věnována pozornost především psychologickým aspektům japonských způsobů řízení lidských zdrojů.

Pro čtenářovo komplexnější pochopení této problematiky bude letmo nastíněn historický vývoj tradičních japonských firem, z něhož teorie japonské

způsoby řízení vychází. Podle Pierce (1991) je současná podoba japonské firmy determinována především systémem „zaibatsu“ 財閥, který dříve v Japonsku fungoval. Každé zaibatsu bylo tvořeno přibližně třiceti velkými firmami a mnoha malými „satelitními“ firmami, které byly všechny sdruženy okolo jedné významné banky. V každém zaibatsu byly zastoupeny všechny důležité průmyslové sektory, takže jednotlivé zaibatsu byly takřka nezávislé na „cizích“ firmách. Tímto způsobem v Japonsku vznikly jakési bilaterální monopoly. Velké firmy měly vždy pouze jednoho dodavatele a malé satelitní firmy pouze jednoho zákazníka. Když se po určité době velké a malé firmy naučily spolupracovat, vykazovaly tyto bilaterální monopoly většinou velkou produktivitu. Zajímavé je, že ani přesto nebyly malé firmy považovány za členy skupiny a nevztahovaly se na ně ani žádné výhody, které s sebou účast ve skupině přinášela.

Po druhé světové válce byly sice zaibatsu rozpuštěny, ale tradicí zakořeněné vztahy v Japonsku zůstávají a podílejí se na udržení známých fenoménů japonského řízení lidských zdrojů, jako je např. celoživotní zaměstnání, pojetí firmy jako rodiny, orientace na skupinu, důraz na formalitu a hierarchii (Pierce, 1991) a jiné jevy, kterými se bude zabývat následující text.

5.1 Proklamovaná filozofie firmy

V dnešní době má svoji firemní filozofii každá větší japonská společnost. Filozofie firmy vyjadřuje postoj firmy vůči okolí, vůči lidem a vůči životnímu prostředí, čímž vytváří specifickou image společnosti. Ideální je, pokud jsou v této filozofii spojeny dva odlišné cíle, dosažení zisku a přežití firmy jakožto sociální skupiny (Svobodová, 2004). Filozofie japonské firmy proto bývá úzce provázaná s její dlouhodobou perspektivou. Hlavní filozofií firmy Toyota kupříkladu je, že by

„manažerská rozhodnutí měla být založena na dlouhodobé perspektivě, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů“ (Liker, 2007).

Marhoulová (1991) ve své knize „Japonské systémy řízení“ uvádí, že primární funkcí firemní filozofie japonské společnosti je úsilí o to, aby ji zaměstnanci pochopili a poznávali ji ve všech projevech života firmy. Rozvoj vnitřní soudržnosti založené na akceptování firemních cílů a hodnot je prvořadým úkolem japonské personální politiky.

Zajímavé je, že na základě ankety, kterou provedla v rámci své diplomové práce Svobodová (2004), bylo zjištěno, že japonské vedení nevěnuje příliš velkou pozornost vysvětlování firemní filozofie svým českým zaměstnancům. Zatímco japonští zaměstnanci zkoumaných firem byli vždy s filozofií firmy dobře seznámeni, téměř polovina ze čtyřiaadvaceti dotazovaných českých zaměstnanců odpověděla, že filozofii své firmy nezná. Tato skutečnost, podle názoru autorky, může napovědět, že japonští nadřízení v zahraničních pobočkách japonských firem mají odlišný přístup k japonským zaměstnancům a k zaměstnancům ze země, v níž se pobočka nachází. O vztahu japonských firem ke svým zaměstnancům z jiné země bude podrobněji pojednáno v kapitole 5.9.

5.2 Celoživotní zaměstnání a loajalita k firmě

Jednou ze strategií japonského personálního řízení je systém dlouhodobého nebo celoživotního zaměstnání, který vznikl po druhé světové válce. Prosadil se především ve velkých podnicích a firmách „daigjóša“ a bývá považován za jeden z hlavních zdrojů ekonomických úspěchů Japonska. Toto tvrzení však kontrastuje se západní ekonomickou teorií, která tvrdí, že garantuje-li někomu firma celoživotní zaměstnání, konečným výsledkem bývá snížení efektivity jeho práce, což povede k celkovému snížení efektivity práce uvnitř firmy (Svobodová, 2004).

Vznik systému celoživotního zaměstnání vysvětluje japonská autorka Kobayashi (1997) tím, že vztahy mezi japonským managementem a podřízenými nejsou, stejně jako v západních zemích, určené neosobní smlouvou, ale jsou založeny na mezilidských vztazích. Svobodová (2004) se však na kořeny celoživotního zaměstnání dívá z trochu jiného úhlu. Uvádí, že na základě informací, které nám jsou předkládány v řadě populárních knih o Japonsku, se můžeme domnívat, že japonský pracovník je poctěn, pokud může pracovat pro jednu jedinou společnost celý svůj život. „Takové tvrzení zní velmi ušlechtilé a vznešeně, zvláště pokud je podloženo myšlenkou, že tato skutečnost je záležitostí tradice, a že už samurajové v minulých staletích byli nadmíru loajální ke svým pánům“ (Svobodová, 2004, s. 44). Domnívá se však, že firmy začaly po druhé světové válce nabízet systém dlouholetého (celoživotního) zaměstnání“ shushinkoyo“ 終身雇用 z toho důvodu, aby si udržely kvalitní pracovní sílu a zabránily odchodu ke konkurenci. Dělníci potřebovali stálý přísun peněz a pro zaměstnavatele bylo nezbytné zajistit stálou pracovní sílu. Tento oboustranně výhodný systém byl později ještě podpořen mnoha dalšími výhodami, např. podnikovými byty, rekreačními středisky, lepšími výdělky na základě odpracovaných let atd.

Podle Svobodové (2004) jsou toto hlavní důvody, proč Japonci vydrželi dlouhá léta pracovat u jedné firmy. Svůj názor podpírá autorka např. „zjištěním pojišťovny ASAHI MUTUAL, podle které by přechod do jiného zaměstnání ve věku 25 let znamenal ztrátu 14% celoživotního příjmu. Pokud by se rozhodl ke změně místa člověk ve věku 35 let, už by přišel o 28% svých příjmů (Svobodová, 2004, s. 45).

Tento trend je v japonské společnosti stále znatelný. Mnoho Japonců proto stále podléhá tlaku, aby již od dětství intenzivně soutěžili o studium na prestižní škole. Ta jim v budoucnu zaručí dobrou pracovní pozici s garancí celoživotního zaměstnání. Elitní univerzity stále udržují vřelé vztahy s velkými firmami a studenti jsou přímo

z nich vybírání na ta nejprestižnější místa (ústní sdělení japonského novináře Yukihiro Masudy).

Je však dobré mít na mysli, že systém celoživotního zaměstnání se od 90. let 20. století postupně mění. To je dáno jednak globalizací japonských firem a také tím, že pro japonský management začalo být neúnosné vyplácet všem starším zaměstnancům automaticky vysoký plat. Stárnoucí populace v kombinaci s dlouhou recesí japonské ekonomiky tedy určitý ústup trendu celoživotního zaměstnání urychluje (Kobayashi, 1997).

5.3 Péče o zaměstnance, firma jako „rodina“

Japonská firma je, stejně jako rodina, považována za skupinu, do níž má přístup pouze omezené množství vybraných, loajálních jedinců. V jejím rámci je důležité udržovat harmonii „wa“ 和, která ovšem nevylučuje drobné interní konkurenční boje (Marhoulová, 1991). Další autoři v této souvislosti zdůrazňují japonskou etiku, která vychází z východního náboženství a která se (ve srovnání s etikou západní) vyznačuje loajalitou, úctou k tradici a autoritě (Trommsdorff, 1998). Firma dává jednotlivým pracovníkům pocit sounáležitosti, který je umocňován i mimopracovními vztahy mezi nimi. Tyto vztahy jsou posilovány společnými firemními večírky, soutěžemi, výlety atd. Japonci jsou ochotni dát své práci a své firmě víc, než je nezbytně nutné, protože mají pocit zpětné vazby. Firma je prostě jejich druhá rodina (Svobodová, 2004). Důraz na funkce těchto neformálních skupin je významným rysem japonských způsobů řízení (Marhoulová, 1991).

Japonské pojetí firmy jako rodiny lze ilustrovat např. pomocí známého principu rozhodování zdola nahoru „ringi“ 稟議. Tento japonský pojem by se dal volně přeložit jako „systém oběhu dokumentu pro vyjádření shody“. V tomto dokumentu popíše pracovník určitý problém a navrhne několik jeho řešení. Dokument

postupuje hierarchickou strukturou výš a výš, o připomínky k němu jsou žádáni všichni pracovníci, kteří problému do určité míry rozumí. Rozhodnutí nadřízení nepřijmou dříve, než ho neschválí všichni, kdo se budou podílet na jeho realizaci. Japonci bývají kvůli tomuto systému svými zahraničními partnery obviňováni z vleklých postupů. V japonských velkých firmách je však podstatnější, aby se jejich zaměstnanci necítili jako „nevýznamná a nahraditelná kolečka ve velkém stroji“ (Marhoulová, 1991, s. 149). Upřednostňují, aby byl názor každého z nich pokládán za podstatný.

Montag [online] uvádí dva zajímavé aspekty japonského způsobu řízení, které japonské pojetí firmy jako rodiny dokresluje a které přispívají k podpoře tohoto chápání mezi zaměstnanci. Prvním aspektem je to, že rozdíl mezi platem prezidenta podniku a nově nastupujícím absolventem školy je minimální - činí cca sedminásobek čisté mzdy (před Druhou světovou válkou to byl stonásobek). Druhým prvkem je to, že v případě finančních potíží firmy a nutnosti redukovat mzdové náklady se tak děje nejdříve u vrcholového managementu.

5.4 Výběr a přijímání zaměstnanců

Japonsko je zemí, kde úroveň dosaženého vzdělání do velké míry determinuje následnou kariéru. Proto se na studium klade tak velký důraz již od dětství. Některé firmy spolupracují při přijímání nových pracovníků s vysokými školami, a proto také dochází každoročně před koncem školního roku k tzv. „šušoku undó“ 就職運動 hledání zaměstnání (Svobodová, 2004). Studenti obcházejí firmy a podstupují pohovory, aby po dokončení studia mohli nastoupit u nějaké úspěšné firmy. Firmy naopak pořádají přednášky na školách, aby získali zájem studentů ucházet se u nich o práci.

Zajímavým prvkem při přijímání zaměstnanců je existence osoby, která bývá označována termínem „hošónin“ 保証人. Hošónin je člověk, který zájemce o nové pracovní místo zaštiťuje a zaručuje se za něj. V Japonsku je to velmi rozšířený zvyk a s hošóninem se lze setkat na všech úrovních společenského styku (Svobodová, 2004). I v dnešní době platí, že pokud nemáte na své straně váženého Japonce – hošónina, je velmi obtížné žádat o pracovní vízum v Japonsku, pronajmout si zde dům či získat práci. Hošónin je však pro Japonce velmi nevďěčná role, protože obnáší mnoho zodpovědnosti (ústní sdělení japonského novináře Yukihiro Masudy). V případě přijímání do zaměstnání se většinou jedná o člověka, který má s přijímaným jedincem blízký vztah, který už je zaměstnancem firmy, kam se uchazeč hlásí, nebo s ní má velmi úzké svazky (Svobodová, 2004).

Při přijímacím pohovoru se bere v potaz celá řada kritérií, která hrají roli při konečném rozhodování. Hlavní důraz je kladen na osobnost potenciálního pracovníka. Preferovány jsou osoby klidného vystupování, které nebudou narušovat atmosféru uvnitř firmy. Japonské firmy počítají s tím, že si své nováčky v budoucnu vyškolí. Jejich vzdělání je tedy podstatné, ale důležitější je schopnost zaměstnance identifikovat se s filozofií firmy (Svobodová, 2004). Se Svobodovou v tomto aspektu souhlasí Montag [online], který popisuje rituál "nasávání firemní atmosféry", kterým procházejí nováčci v průběhu svého prvního týdne. V tomto týdnu se novým zaměstnancům věnuje vrcholový management a jsou jim zprostředkovány základní informace o podniku. Většina času je však věnována diskusím i setkáním méně formálním, která většinou končí hodně pozdě v noci. Je zřejmé, že takovýto „maratón“ je prospěšný pro obě strany - mladé pracovníky značně motivuje zájem a osobní přístup managementu, vedoucím pracovníkům zase poskytne více informací, než nejdůkladnější diagnostika a hodnocení ze školy (Montag [online]).

5.5 *Vzdělávání zaměstnanců, jejich kvalifikační růst*

V japonské firmě dochází k průběžnému personálnímu rozvoji všech zaměstnanců. Ten spočívá v možnostech různých školení a kursů, které zvyšují kvalifikaci pracovníka, a tím i jeho přínos pro firmu. Školení probíhají na dvou hlavních úrovních. Může se jednat o interní výcvik, který organizuje sama firma. Tento typ výcviku začíná ihned po přijetí do firmy a průběžně se rozvíjí s délkou doby, po kterou je člověk u společnosti zaměstnán. Dalším typem výcviku je cyklický přesun pracovníků v rámci podniku, při kterém se zaměstnanec seznámí s různými pracovními úkoly na různých úrovních specializace. Tento systém bývá také označován jako rotace funkcí a nebývá spojena se snížením mezd. Rotace napomáhá především rozšíření obzorů lidem, kteří jsou vybíráni do vedoucích pozic (Marhoulová, 1991, Svobodová, 2004). V Japonsku není neobvyklé, že manažeři při těchto příležitostech pracují po boku svých zaměstnanců. Podle japonské firemní filozofie právě proto tak dobře rozumí problémům svých zaměstnanců (Colon [online]).

5.6 *Systém povyšování, princip seniority*

V japonských větších firmách je povyšování i odměňování určeno převážně principem seniority. Ten vychází z myšlenky, že by spolu zaměstnanci neměli soupeřit o to, kdo podá lepší výkon, ale měli by naopak spolupracovat. Podle principu seniority se řídí dokonce množství práce, která je očekávána. V Japonsku je totiž zastáván názor, že se nesluší, aby mladší, sic ambicióznější, zaměstnanec pracoval více než starší. (Colon [online]). Důraz na věk je cítit i z japonského jazyka, který nemá slovo pro obecné označení „sestra“, ale pouze výrazy pro starší sestru „ane“ 姉 a mladší sestru „imóto“ 妹. V pracovní oblasti se často užívají označení „senpai“ 先輩 (služebně starší) a „kouhai“ 後輩 (služebně mladší).

Podle Montaga [online] bylo v roce 1995 dokonce uzákoněno, že za každý odpracovaný rok v podniku se automaticky zvyšuje plat o 3%. Přestože se některé menší a pružnější podniky snaží hodnotit na základě skutečného pracovního výkonu, nelze princip seniority zatím úplně obejít. V japonské firmě by zaměstnanec neměl být povýšen nebo výjimečně oceněn, dokud neodpracuje ve firmě 10 let, během nichž se naučí o všech stránkách dané společnosti (Colon [online]).

Odvrácenou stranou mince je, že na základě principu seniority se do vedoucích pozic mohou dostat i méně schopní jedinci. Toto omezení však bývá kompenzováno schopnými podřízenými, kteří si mohou časem získat větší přirozenou autoritu (Svobodová, 2004). Marhoulová (1991) uznává, že povyšování dle principu seniority může frustrovat talentované pracovníky, na druhou stranu však uvádí velkou výhodu povyšování na principu seniority, pro jejíž ilustraci cituje ředitele personálního odboru jedné velké japonské firmy: „Pokud vůbec existuje nějaké tajemství japonského řízení, pak tkívá ve snaze udržet u každého co nejdéle pocit, že je určen pro postup do nejvyšších pozic podniku, čímž se zvyšuje jeho motivace během jeho nejproduktivnějšího období práce pro firmu“ (Marhoulová, 1991, s. 155). Podle ústního sdělení Yukihiro Masudy je sice princip seniority v japonských firmách stále přítomen, význam odpracovaných let je však posuzován u různých firem různě a celý systém je samovolně upravován dle potřeb trhu, a to směrem k hodnocení skutečného přínosu firmě a efektivity práce jednotlivců.

5.7 Způsob týmové práce

V japonské firmě se za základní buňku pracovního procesu považuje pracovní skupina. Vedení se proto vždy snaží zvyšovat skupinovou motivaci a posilovat soudržnost skupiny. K tomu pomáhají např. typické ranní porady, kde se všichni sejdou a sdělí si plán práce, společné cíle a případné připomínky. Problémem

takových porad však bývá neefektivnost, obzvlášť pokud se jich účastní i lidé, kterých se řešený problém netýká (Svobodová, 2004). Celá japonská společnost funguje na principu skupinových rozhodnutí. Japonský výraz „nemawashi“ 根回し představuje v Japonsku všudypřítomný proces dosahování konsensu. V japonských společnostech bývá jakýkoli návrh v procesu nemawashi revidován, dokud nedosáhne podoby, která je akceptovatelná pro všechny zúčastněné (Kobayashi, 1997, Pudělko, 2003).

Pracovní úkoly jsou v Japonsku také přidělovány spíše skupinám, než jednotlivcům. Skupiny poté přebírají odpovědnost za celkové plnění a sami si rozdělují úkoly. Existuje určité riziko, které se projevuje především při přenosu takového systému do zahraničí. Evropané jsou zvyklí pracovat v organizaci, kde jsou víceméně určeny funkce, pracovní náplň i míra odpovědnosti za plnění jednotlivých úkolů. Pokud japonská firma uplatňuje v Čechách tento systém úkolování založený na skupině, dochází k situaci, že plnění úkolu se nikdo neujme, protože není určena za úkol odpovídající osoba (Svobodová, 2004).

5.8 Postavení žen

Podle Marhoulové (1991) ženy tvoří většinu nestabilních zaměstnanců Japonska, tedy zaměstnanců, kteří nemají garantované celoživotní zaměstnání nebo nepracují na plný úvazek. Ženy pracují většinou jen do té doby, než se vdají nebo do narození prvního dítěte. V současné době však zvyšující se počet žen na univerzitách naznačuje, že ženy směřují i na významnější, řídicí posty. Tento názor zastávají např. Honda-Howard a Homma (2001) nebo Kakuchi (2003), kteří uvádějí, že se v současné japonské společnosti dramaticky mění tradiční představa, že by žena měla pouze zůstat doma s dětmi. Moderní japonská žena se chce podle nich starat o svoji rodinu, ale také sama sebe rozvíjet a mít své vlastní zájmy. Ženy v roce 1960 tvořily 31% pracovní síly Japonska, v roce 2003 již ženský podíl na trhu práce činil

50%. Nutno však dodat, že více než polovina těchto žen stále pracuje jen na poloviční úvazek a pouze velmi malé procento na jiných než administrativních postech nebo v oblasti školství (Kugihara, 1996, Kakuchi, 2003). Svobodová však také Kakuchiho názor na zvyšující se zaměstnanost žen potvrzuje, a to pomocí příkladu situace v Toyotě Tsusho v ČR. V této společnosti mohou od roku 2002 náročné manažerské zkoušky skládat i ženy, které byly donedávna zaměstnávány, stejně jako ve většině jiných japonských firem, především jako administrativní pracovnice bez možnosti výraznějšího postupu.

Podle našeho názoru je důležité vidět tuto problematiku také v interkulturním kontextu. Duignan (2005) zkoumal sebepercepci japonských žen, které pracují na administrativních pozicích v Japonsku a v cizí zemi. Sebepercepce byla srovnávána u obou skupin žen navzájem a následně také se sebepercepcí japonských mužů. Výsledky výzkumu ukázaly, že přestože došlo v současnosti k určitému posunu japonského systému řízení, japonské ženy vykazují signifikantně nižší hodnoty sebehodnocení než Japonci. Japonské pracovnice pracující v cizích zemích mají podle Duignana (2005) signifikantně vyšší sebehodnocení než japonské zaměstnankyně v Japonsku. Podle názoru autorky může být vyšší sebehodnocení Japonek v cizí zemi ovlivněno nejen odlišným náhledem na ženu v těchto zemích, ale také vědomím těchto žen, že zvládly úspěšně fungovat v cizí zemi.

5.9 Postavení zahraničních zaměstnanců

Podle výsledků výzkumu R. M. Marche (1996) bývají místní zaměstnanci zahraničních poboček sledováni s určitým podezřením a japonští manažeři mají tendenci myslet si, že „ne-japonští“ zaměstnanci mají sklon k lenosti. Japonské vedení se proto obává svěřit odpovědnost, která je spojena s manažerskými funkcemi do rukou místních zaměstnanců, a mohou mít sklony je podceňovat. Podle výsledků

ankety, kterou provedla Svobodová (2004), mají skutečně čeští zaměstnanci japonských společností často pocit, že je důvěra k jejich výkonům nižší, než je tomu u japonských zaměstnanců.

Jak již bylo výše zmíněno, velké a úspěšné společnosti v Japonsku podporují své lidi v mnoha ohledech, v zahraničních pobočkách se však tyto výhody týkají především Japonců, kteří pracují mimo svou rodnou zem. Zaměstnanci z hostitelské země nemají právo požadovat stejné podmínky. Podle Svobodové (2004) je rozhodování v japonských firmách v zahraničí v podstatě v rukou Japonců, důležitá také jednání většinou probíhají v japonštině. S touto situací bývá spojeno, že pokud je ve firmě více japonských zaměstnanců, vytvoří často sociální skupinu, která přestává mít zájem komunikovat s místními lidmi a postupně se uzavírá sama do sebe. Souhrn těchto aspektů způsobuje frustrující podmínky pro místní manažery i zaměstnance, což vede k jejich horším výkonům či dokonce k fluktuaci. Z ankety Svobodové (2004) však na druhou stranu vyplývá také to, že pouhá polovina nových českých zaměstnanců se před vstupem do japonské firmy snažila blíže seznámit s kulturními odlišnostmi svých nových kolegů a pouze výjimečně se vyskytli lidé, kteří se zaměřili na studium japonštiny. Z těchto důvodů je podle názoru autorky důležité, aby se obě strany pokusily nalézt způsob, jakým spolu komunikovat a spolupracovat tak, aby to bylo pro všechny přínosné a zároveň příjemné.

6 Přenos japonského způsobu řízení lidských zdrojů do ČR

6.1 Teorie X, Y, Z

Při popisu způsobu, jakým lze přenést japonské způsoby řízení lidských zdrojů do ČR, považujeme za nutné nejprve uvést základní teorie způsobu řízení. V odborné literatuře lze nejčastěji nalézt dvě hlavní teorie způsobů řízení lidských zdrojů, označované jako teorie X a Y. Tyto teorie definoval Douglas McGregor v 60. letech a významně tím ovlivnil způsob uvažování o řízení lidských zdrojů. Na tyto dvě teorie navazuje teorie Z, kterou popsal v roce 1981 Japonec žijící v USA, William Ouchi, a která se přímo vztahuje k japonskému stylu řízení (Pierce, 1991).

McGregorovy teorie X a Y vycházejí z Maslowovy teorie hierarchie potřeb. Teorie X se týká nižších potřeb, které souvisí s přežitím jedince, zatímco teorie Y naplňuje vyšší potřeby jako je respekt, pocit smysluplnosti nebo seberealizace. **Teorie X** předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní, snaží se vyhnout jakékoli zodpovědnosti a nezáleží jim na cílech organizace. Manažer firmy fungující podle teorie X, má veškerou rozhodovací moc ve svých rukách a zastává názor, že jeho zaměstnanci potřebují nad sebou neustálý dozor a že nejlépe reagují na motivační prostředky v podobě finančního ohodnocení. Tato teorie je nazývána i jako Autokratická teorie neboli Tvrdý management (Pierce, 1991).

Podle **Teorie Y** jsou lidé ambiciózní, kreativní a chtějí pracovat. Manažer řídící firmu dle principu teorie Y věří, že zaměstnanci ke své motivaci potřebují vhodné podmínky, svobodu rozhodování, podporu, povzbuzení nadřazeného a pocit smysluplné práce. Pokud jsou zaměstnanci v pracovním prostředí spokojeni a pokud přijmou cíle firmy za své, budou se usilovně a zodpovědně snažit těchto cílů dosáhnout. Tato teorie bývá označována jako Participativní styl nebo Jemný management (Pierce, 1991). Teorie X a Y jsou vlastně popisem extrémních způsobů

řízení lidí. Domníváme se, že v dnešní době styl řízení většiny firem spadá někam mezi krajní body škály, jejíž konce tvoří tyto dvě teorie.

V návaznosti na tyto dvě teorie definoval William Ouchi **teorii Z**, která bývá označována také jako „japonský styl řízení“, což podle našeho názoru není zcela přesný název, protože se jedná o jemně upravený japonský styl řízení lidských zdrojů, který by měl být aplikovatelný v jiných zemích. Ouchiho teorie Z „představuje kombinaci amerického a japonského manažerského stylu“ (Svobodová, 2004. s. 34). Je založena na neustálém vývoji motivačních systémů, které využívají pozitivních vlastností lidí, jejich vzájemné úcty, a na pěstování sounáležitosti s větším celkem, v tomto případě s firmou (Svobodová, 2004). Je zaměřena na zaměstnance a založena na usilovné spolupráci a příznivém pracovním prostředí, kdy firma se stará o sociální podmínky svých zaměstnanců. Lidé pracující ve společnosti typu Z mají vysoce rozvinutý cit pro odpovědnost a disciplínu a jednou z důležitých podmínek tohoto systému je vysoká důvěra vedení podniku v zaměstnance (Colon [online]).

Jako organizace typu Z jsou chápány velké firmy v a firmy ve Spojených státech a jiných zemích, kde určité společnosti začaly výrazně praktikovat japonský systém řízení. Aplikace japonských řídicích a motivačních systémů měla pozitivní dopad např. u IBM, General Motors, Hewlett-Packard, Procter & Gamble (Svobodová, 2004), nebo u mnoha úspěšných firem v Anglii, kde je pro proces zavádění japonských způsobů řízení dokonce používáno nové slovo „japanization“ (Hasegawa, 2001). Domníváme se, že způsob řízení podle Ouchiho má v sobě více japonských prvků než prvků západních. Pro utvoření vlastního názoru a větší přehlednost zde uvádíme tabulku č. 3, kterou vypracoval W. Ouchi (Colon [online]). Je z ní jasné patrné, jaké jsou rozdíly v přístupu USA a Japonska, a jakým způsobem je podle Ouchiho možné najít zlatou střední cestu.

Tabulka č. 3 - Srovnání americké a japonské organizace a organizace typu Z

| Organizace amerického typu | Organizace japonského typu | Organizace typu Z |
|---------------------------------------|---|--|
| Krátkodobé zaměstnání | Celoživotní zaměstnání | Dlouhodobé zaměstnání |
| Individuální rozhodovací systém | Kolektivní rozhodovací systém | Kolektivní rozhodovací systém |
| Individuální odpovědnost | Kolektivní odpovědnost | Individuální odpovědnost |
| Rychlé hodnocení a pracovní postup | Pomalé hodnocení a pracovní postup | Pomalé hodnocení a pracovní postup |
| Jasný kontrolní mechanismus | Skrytý kontrolní mechanismus | Neformální kontrola definovaná jasnými formálními měřítky |
| Kariéra založená na specializaci | Nespecializovaná kariéra | Kariéra mírné specializace |
| Zájem o zaměstnance jako o pracovníka | Holistický zájem o zaměstnance jako o člověka | Holistický zájem o zaměstnance, včetně zájmu o jeho rodinu |

6.2 Ouchiho koncept přenosu japonského řízení do jiných zemí

William Ouchi vyhodnotil japonský a americký systém řízení a došel k závěru, že je třeba udělat **12 strategických kroků** k tomu, aby bylo možné japonský způsob řízení účelně uplatnit i mimo Japonsko. Svobodová (2004) se domnívá, že by tento systém měl fungovat i v Japonsku samotném, zvláště v současné situaci globalizace, která nutí japonské firmy některé prvky svého způsobu řízení přizpůsobit světu.

1. Vybudovat mezi zaměstnanci vztah založený na vzájemné důvěře. Všichni by se měli řídit heslem „chovej se k ostatním tak, jak chceš, aby se chovali k Tobě“.
2. Organizace by měla zhodnotit svoji předchozí činnost, všichni by se na strategické poradě měli shodnout, jaká minulá rozhodnutí společnosti byla dobrá a jaká špatná a jakým směrem chtějí pokračovat. Tímto procesem získává organizace svoji filozofii.
3. Management musí být schopen svou filosofii definovat a zprostředkovat ji všem tak, aby byli schopni se s ní ztotožnit. Ředitel společnosti musí věřit svým manažerům a otevřeně s nimi komunikovat, aby manažeři ze strachu před ním nezamlčovali důležité informace.
4. Společnost musí vybudovat svou strukturu a najít způsob, jakým zaměstnance motivovat k týmové práci. Manažeři by měli být upřímní ke svým podřízeným a mít pochopení pro jejich občasné chyby.

5. Firma musí podporovat rozvoj komunikačních schopností zaměstnanců, důraz je kladen na pozitivní mezilidské vztahy a na sdílení společného cíle.
6. Firma musí být schopna dívat se na sebe kriticky a prověřovat fungování svého systému, proto musí mít management důvěru sám v sebe.
7. Firma musí vytvořit stabilní podmínky zaměstnání, tak aby lidé neopouštěli firmu. Důraz je proto kladen na spokojené zaměstnance, a to až do takové míry, že pokud se firmě vede špatně, místo propouštění zaměstnanců bývá redukován počet pracovních hodin.
8. Firma musí vybudovat systém hodnocení a povyšování pracovníků v delším časovém úseku. Mladí lidé bývají nedočkaví, pokud nejsou rychle povýšeni, odchází. Firma jim proto musí poskytnout pocit, že jsou pro ni velmi důležití.
9. Nabídnout zaměstnancům různé pracovní možnosti uvnitř firmy.
10. Aplikovat myšlenky systému Z od top managementu až do nejnižších pracovních úrovní. Zapojit i pracovníky na nejnižších stupních do strategie firmy
11. Vedení nesmí odrazovat zaměstnance, aby vyjadřovali své názory a náměty, naopak musí ve firmě vytvořit atmosféru bezpečí a vzájemné harmonie.
12. Firma by měla vytvořit téměř rodinné vztahy mezi zaměstnanci a management by měl věnovat „svým lidem“ pozornost. Pokud budou mít zaměstnanci potřebu scházet se i po skončení pracovní doby, je to znamení, že se podařilo vytvořit skutečný, kohezivní tým (Colon [online], Svobodová, 2004).

Nejen z tabulky č. 3 je zřejmé, že v západních zemích není reálné zavádět čistě japonský způsob personálního řízení. Lze se však pokusit nalézt kompromis, který v sobě spojí pozitiva západního a japonského stylu řízení. Pokud japonská firma nebude v cizí zemi trvat na zcela stejném způsobu personálního řízení, jaký praktikuje v Japonsku, a pokud aplikuje W. Ouchim definované principy, mělo by to vést k oboustranné spokojenosti a větší efektivitě práce v japonských zahraničních pobočkách.

6.3 Rizika přenosu japonského způsobu řízení do ČR

Díky informacím společnosti Deloitte, která poskytovala poradenství několika japonským automobilovým firmám, je možné Ouchiho koncept přenosu japonského řízení konfrontovat s reálnou situací, která vznikla v podmínkách českého trhu. Je zřejmé, že pouze jeden informační zdroj není dostatečný. Protože se nám však bohužel jiný zdroj dohledat nepodařilo, prosíme čtenáře, aby při čtení následujícího textu na jednostrannost literárního zdroje bral ohled. Nejvýraznější problémy, kterým čelily japonské automobilové firmy při zakládání svých poboček v ČR, byly podle této poradenské společnosti:

Styl řízení

Japonský management kladl velký důraz na zprovoznění továrny v co nejkratším možném termínu a na zajištění operativních činností. Tato silná orientace na záležitosti technického charakteru způsobovala vytěsnění „soft skills“² oblasti řízení lidských zdrojů. Podle ústního sdělení japanologa PhDr. Jana Sýkory první prezident japonské firmy, zakládající pobočku v cizí zemi, bývá technokrat, který se zabývá převážně vybudováním zázemí firmy, zprovozněním strojů atd. Po pěti letech je většinou vystřídán dalším prezidentem, který se orientuje především na růst zisku firmy. Tito prezidenti pracují velmi tvrdě, aby dosáhli výborných výsledků, péče o zaměstnance země, v níž byla pobočka firmy vybudována, pro ně není prioritní. Až třetí generace prezidentů v cizí zemi bývá více uvolněná a otevřená cizí kultuře. Teprve v pořadí třetí prezidenti pobočky japonské firmy se většinou učí místní jazyk a začínají se přátelit s místními obyvateli.

²Soft skills – osobnostní vlastnosti, schopnosti a dovednosti, jejichž spektrum sahá od empatie přes komunikativnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl.

Nábor místních zaměstnanců

Přes vysokou nezaměstnanost v okolí továrny bylo obtížné najít dostatek kvalifikované pracovní síly. Japonský management často přeceňoval ochotu Čechů cestovat za prací. Nábor specialistů byl rovněž ztížen v důsledku nízkého rozpočtu na proces náboru a neochotou společností se alespoň minimálně přizpůsobit požadavkům uchazečů.

Motivace a odměňování

Prvotní neochota vyjednávat s uchazeči o zaměstnání a nízká nástupní mzda způsobily, že společnosti čelily dlouhodobým problémům se získáváním pracovníků a obsazováním pracovních míst. I poté, co byla nástupní mzda zvýšena, si společnosti tuto špatnou pověst udržely. Z důvodu nízkého rozpočtu společnosti rovněž často nezahrnovaly do odměňování zaměstnanecké výhody, které jsou dnes v ČR nedílnou součástí odměňování. Záměrem japonského managementu bylo odvozovat výši mzdy dle principu seniority, ne v závislosti na výkonu, jak je v Čechách zvykem. Vysoká fluktuace na všech pozicích (včetně manažerských) byla způsobena zejména nedostatečným ohodnocením pracovních pozic a nejasným rozdělením zodpovědností.

Vzdělávání a rozvoj

Důraz kladený na absolvování různých typů školení a vysoké náklady na školící programy se u zaměstnanců nesetkávaly s očekávaným oceněním a kladným ohlasem. Vedení společností nedokázala totiž mj. jednoznačně zdůvodnit nutnost absolvování takového množství školení. Akceptace školení v oblasti japonského pracovního stylu (pořádek na pracovišti, proces zlepšování, bezpečnost apod.) se ukázalo být pro české zaměstnance také velmi obtížná. Opomenuty zůstávaly rozvojové programy, které by přispěly k vzájemnému pochopení dvou natolik odlišných kultur.

Organizace a firemní kultura

Hlavní rozhodovací pravomoci byly ponechány v rukou japonských manažerů, což vyvolalo konflikty a projevy nedůvěry. Ve svém důsledku se tato situace projevovala separací těchto dvou skupin a ztíženou komunikací vedoucí k řadě nevyjasněných očekávání a k vzájemnému nepochopení. Významnou bariérou se stal i jazyk, a to zejména u nižšího managementu a u specialistů, jelikož ani jedna strana dostatečně neovládala oficiální jazyk (angličtinu). Docházelo často k nedorozuměním a navíc společnosti čelily vysokým nákladům na překladatelské služby.

Podle společnosti Deloitte je „při vstupu společnosti na zahraniční trh nutné brát v potaz všechna specifika místního trhu, která mohou výrazným způsobem ovlivnit jak úspěch jejích podnikatelských aktivit, tak podobu a výsledný efekt nastavených interních systémů a procesů. Pro oblast řízení lidských zdrojů pak toto platí dvojnásobně. Navíc je při řízení lidských zdrojů potřeba zohlednit i způsob myšlení, flexibilitu, přizpůsobivost, charakteristické postoje a motivace lidí — právě tyto aspekty a jejich pochopení mohou často sehrát zcela zásadní úlohu při snaze úspěšně zvládnout podnikání na zahraničním trhu“ (Deloitte [online]).

Podle našeho názoru nejen japonské firmy často při zakládání zahraničních poboček podceňují úlohu psychologických aspektů. Je logické, že čím odlišnější je kultura a mentalita firmy od kultury a mentality místních lidí, tím větší pozornost by firmy měly této problematice věnovat. Z těchto důvodů se domníváme, že Ouchiho zájem o psychologické aspekty přenosu japonského způsobu řízení lidských zdrojů je velmi důležitý. Jeho teorii je proto třeba dále rozvíjet, a to jak obecně, tak se zaměřením na zcela konkrétní země.

Věříme, že výzkum provedený v této diplomové práci přinese nové, zajímavé informace o charakteristických rysech japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců, o jejich vzájemných postojích, a že tyto poznatky v budoucnu

pomohou zaměstnancům japonských společností v ČR k lepšímu vzájemnému pochopení a k rozvoji jejich větší spokojenosti a efektivnější spolupráce.

7 Východiska pro empirickou část

V empirické části vycházíme především z teorií Hofstedeho, Hamaguchiho a Osgooda. Protože naším záměrem bylo především zjistit vzájemné postoje českých zaměstnanců a jejich japonských nadřízených, rozhodly jsme se inspirovat Osgoodovou metodou sémantického diferenciálu a na jejím principu zkonstruovat **vlastní dotazník na bázi bipolárních adjektiv**. Použitou metodu považujeme za informačně přínosnou, zajímavou pro testované osoby a její možný výstup v podobě křivky za velmi přehledný způsob zobrazení dat. **Hofstedeho dotazník VSM 94** byl v empirické části použit z toho důvodu, že interkulturní výzkum tohoto autora proběhl u obou zkoumaných kultur (české i japonské), získaná česká a japonská data bylo tedy do jisté míry možné s Hofstedeho daty porovnat. Dalšími aspekty pro výběr tohoto dotazníku bylo, že jeho data vycházejí z velkého a relativně reprezentativního vzorku pracující populace a Hofstedeho ochota zaslat dotazníky v obou jazykových verzích. Pohled japonského sociologa Hamaguchiho na interkulturní problematiku je podle našeho názoru velmi zajímavý a díky japanologovi J. Sýkorovi jsme také měly k dispozici původní českou i japonskou jazykovou verzi Hamaguchiho dotazníku. Nejprve jsme tedy zamýšlely použít ve výzkumu celý **Hamaguchiho dotazník**, nakonec však byly použity pouze čtyři, podle našeho názoru nejzajímavější otázky, a to jednak z důvodu omezených časových možností respondentů a jednak z důvodu méně reprezentativního výzkumného vzorku Hamaguchiho výzkumu (čeští studenti x japonští zaměstnanci), který z těchto důvodů nebyl zcela vhodný pro srovnání s našimi nově zjištěnými daty.

EMPIRICKÁ ČÁST

8 Východiska a cíle výzkumu

Vzhledem ke zvyšujícímu se počtu japonských obchodních společností a japonských vedoucích pracovníků v České republice (v poslední době např. Masao Nagase, nový prezident Zetor Group), vnímáme výzkum zaměřený na japonsko-českou problematiku v pracovním prostředí jako velmi aktuální. V ČR se nachází mnoho obchodních společností podobného rázu jako zkoumané firmy, které by se poznatky tohoto výzkumu mohly inspirovat. Konkrétně se jedná o menší pobočky japonských společností v ČR, v jejichž vedení jsou 1-2 Japonci, kteří mají několik českých zaměstnanců.

Teoretická část této diplomové práce naznačila charakteristiky typicky českého a typicky japonského pracovního prostředí, popsala japonské způsoby řízení lidských zdrojů a možnosti a rizika přenosu japonského stylu řízení do ČR. Z těchto poznatků jsme pak v empirické části vycházeli a zaměřili se na dvě hlavní oblasti zkoumání. První část našeho výzkumu vychází z teorií Hofstedeho a Hamaguchiho. Jejím cílem je především zjistit hodnoty Hofstedeho dimenzí u českých a japonských pracovníků japonské společnosti v ČR. Druhá část výzkumu vychází ze studia literárních zdrojů a z polostrukturovaných rozhovorů s japonskými manažery pracujícími v japonských firmách v ČR a s českými zaměstnanci japonských firem. Druhá část výzkumu si klade za cíl zjistit vzájemné postoje českých a japonských pracovníků japonské společnosti v ČR.

Tento výzkum byl tedy proveden nejen za účelem vzniku této diplomové práce, ale také s ohledem na potřeby zkoumaných japonských firem. Vzhledem k odlišnostem českého a japonského přístupu k práci a odlišnému způsobu řízení lidských zdrojů v Japonsku a ČR je takto zaměřený výzkum pro zkoumané firmy zajímavý a informačně přínosný. Všem zúčastněným firmám budou v budoucnu

prezentovány souhrnné výsledky výzkumu a doporučení k rozvoji efektivnější interkulturní spolupráce. Bude jim také nabídnuta realizace dalšího výzkumu, který by mohl verifikovat přínos tohoto výzkumu.

Hlavními cíli výzkumu tedy jsou:

- zjistit, v jakých Hofstedeho dimenzích se liší či shodují japonští nadřízení a jejich čeští zaměstnanci v japonské společnosti v České republice;
- zjistit, jaké jsou vzájemné postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců.

Našimi dílčími úkoly je zjistit, zda:

- existují rozdíly mezi Hofstedeho dimenzemi japonských nadřízených a českých zaměstnanců japonské společnosti v České republice a jaké konkrétně;
- existují rozdíly mezi výsledky původní Hofstedeho studie a mezi výsledky našeho výzkumu a jaké konkrétně;
- existují rozdíly mezi českými a japonskými hodnotami 4 položek z Hamaguchiho dotazníku a českými a japonskými hodnotami těchto položek v našem výzkumu;
- existují mezi japonskými nadřízenými a českými zaměstnanci japonské společnosti v ČR rozdíly v jejich postojích k Čechům a jaké konkrétně;
- existují mezi japonskými nadřízenými a českými zaměstnanci japonské společnosti v ČR rozdíly v jejich postojích k Japoncům a jaké konkrétně;

V návaznosti na dílčí úkoly výzkumu byly vysloveny následující **hypotézy**:

○ **vztahující se k upravené verzi VSM 94 (Values Survey Module 94 - Hofstede)**

H₁: Hodnoty VSM 94 japonských nadřízených a českých zaměstnanců japonské společnosti v ČR se alespoň v jedné dimenzi liší.

H₀: Neexistuje ani jeden rozdíl mezi hodnotami dimenzí VSM 94 u japonských nadřízených a českých zaměstnanců japonské společnosti v ČR.

H₂: Existuje alespoň jeden rozdíl mezi českými a japonskými hodnotami 4 položek z Hamaguchiho výzkumu a mezi českými a japonskými hodnotami těchto položek zjištěných v tomto výzkumu.

H₀: Neexistuje ani jeden rozdíl mezi českými a japonskými hodnotami 4 položek z Hamaguchiho výzkumu a mezi českými a japonskými hodnotami těchto položek zjištěných v tomto výzkumu.

○ **vztahující se k dotazníku bipolárních adjektiv**

H₃: Existuje alespoň jeden rozdíl v průměrných hodnotách bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Čechů.

H₀: Neexistuje žádný rozdíl v průměrných hodnotách bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Čechů.

H₄: Existuje alespoň jeden rozdíl v průměrných hodnotách jednotlivých bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Japonců.

H₀: Neexistuje žádný rozdíl v průměrných hodnotách jednotlivých bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Japonců.

9 Metody

Cíle výzkumu definované v předchozí kapitole si vyžádaly volbu metod, které by vyhovovaly jak specifikům těchto cílů, tak i zkoumaným osobám. Vzhledem k prostorové vzdálenosti a časové zaneprázdněnosti (především japonských) respondentů byly zvoleny **dotazníkové metody** a doplňující polostrukturovaný rozhovor, který se však bohužel nakonec (právě z časových důvodů) nepodařilo s respondenty provést. V empirické části této diplomové práce byly tedy použity následující metody:

9.1 Upravená verze VSM 94

9.1.1 První část dotazníku (1. strana)

Původní Hofstedeho dotazník Values Survey Module (VSM 94) obsahuje 26 otázek, z nichž prvních 20 je nutných pro výpočet hodnot Hofstedeho dimenzí a posledních 6 představuje tyto demografické otázky:

21) Jste: 1. muž; 2. Žena.

22) Kolik vám je let: 1. méně než 20; 2. 20-24; 3. 25-29; 4. 30-34; 5. 35-39; 6. 40-49; 7. 50-59; 8. 60 a více.

23) Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy): 1. 10 let a méně; 2. 11 let; 3. 12 let; 4. 13 let; 5. 14 let; 6. 15 let; 7. 16 let; 8. 17 let; 9. 18 let a více.

24) Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia); Nekvalifikovaná manuální práce;

Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka; Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.; Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer); Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů); Manažer jednoho nebo více manažerů.

25) Jaká je Vaše státní příslušnost?

26) A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)?

Z výše uvedených otázek byly přeformulovány a použity otázky 21, 22, 24, 25 (v upravené verzi dotazníku VSM 94 otázky 1,2,3,5; viz přílohy 15.1). První část dotazníku byla dále doplněna otázkami, které zjišťovaly, pro jakou firmu respondent pracuje (otázka 4) a kolik zaměstnanců je mu podřízeno (otázka 6).

Další otázky užití v první části upravené verze dotazníku VSM 94 vycházejí z aktuální situace japonské společnosti. Ve většině západních zemí jsou japonští zaměstnanci prezentováni jako velmi tvrdě pracující lidé, kteří si kvůli své úctě k zaměstnavateli téměř nevybírají dovolenou. Tuto skutečnost do jisté míry potvrzuje např. japonská autorka Misumi (1993), která zjistila, že je Japonsko (ve srovnání s Německem, USA a Belgií) jedinou zemí, kde lidé upřednostňují práci před rodinou. Podle této autorky však bude tento trend v Japonsku pomalu ustupovat. Z těchto důvodů jsme považovaly za adekvátní na začátek upravené verze dotazníku VSM 94 zařadit také otázky, které se týkají průměrného počtu odpracovaných hodin týdně (otázka 7), priorit v životě (ot. 8), doby, kterou respondent ve svém volném čase věnuje myšlenkám na práci (ot. 9), a motivátorů v pracovním životě (ot. 10).

9.1.2 Druhá část dotazníku (2. – poslední strana)

Druhá část dotazníku je tvořena z 20 Hofstedeho otázek z VSM 94, které zjišťují hodnoty pěti Hofstedeho interkulturních dimenzí, a které byly použity v nezměněné podobě (viz otázky 1-20; přílohy 15.1). Českou i japonskou verzi VSM 94 nám elektronickou poštou laskavě zaslal G. Hofstede. V jím provedeném výzkumu v ČR a Japonsku tedy bylo použito naprosto shodné znění těchto dvaceti otázek, což je podle našeho názoru jednou z nutných podmínek pro možný pokus o srovnání našich a Hofstedeho výsledků.

Japonský sociolog Hamaguchi (1999) provedl v 90. letech 20. století v mnoha zemích Asie, Ameriky a Evropy (také v Japonsku a ČR) výzkum, který měl

podpořit jeho teorii (viz 3.1.3). Pro tuto příležitost vyvinul speciální na „kolektivismus-individualismus“ zaměřený dotazník, pomocí něhož bylo mj. zjištěno, že Češi v několika položkách odpovídají signifikantně více kolektivisticky než Japonci, a Japonci naopak více individualisticky. Právě tato skutečnost podle Hamaguchiho (1999) dokládá nepřesnost pojmu „kolektivismus“ při zkoumání japonské kultury a větší adekvátnost užívání pojmu „kontextualismus“. Upravená verze dotazníku VSM 94 byla proto doplněna čtyřmi položkami, v nichž byl nalezen nejvíce signifikantní rozdíl mezi Čechy a Japonci výše zmíněným směrem - Češi více kolektivističtí, Japonci více individualističtí - (viz otázky 21-24; přílohy 15.1).

Jsme si vědomé drobných nedostatků Hofstedeho dotazníku i výsledných interkulturních dimenzí (viz kapitola 3.1.2). Je nutné podotknout také to, že Hamaguchiho výzkumný vzorek nebyl příliš početný, ani populačně konzistentní (17 českých studentů Japanologie na FF UK, 22 japonských zaměstnanců společnosti uvedené pod zkratkou JS). Přesto věříme, že pokud budou výsledné hodnoty českých a japonských respondentů interpretovány s kritickým náhledem, přinese tento výzkum mnoho zajímavých podnětů.

9.2 Dotazník bipolárních adjektiv

Vytváření vlastního dotazníku bipolárních adjektiv bylo inspirováno Osgoodovou metodou sémantického diferenciálu a diplomovou prací B. Schelové (2005), která použila podobnou metodu při výzkumu česko-německých postojů v pracovním prostředí.

Konkrétní adjektiva do tohoto dotazníku byla vybrána na základě rozhovorů se třemi Japonci, kteří pracují déle než 3 roky na vedoucích postech v různých firmách v České republice a s několika českými zaměstnanci velké japonské společnosti v Praze. Za pomoci těchto rozhovorů a pečlivého studia literárních zdrojů

se nám podařilo sestavit **seznam 30-ti adjektiv, které by měly vhodně charakterizovat vzájemné postoje japonských nadřízených a českých zaměstnanců**. Tato adjektiva byla seřazena tím způsobem, aby na pravé straně škály za sebou nenásledovalo mnoho kladných či záporných adjektiv

Na začátku české verze dotazníku je instrukce v následujícím znění: „Dobrý den, zkuste si prosím představit typického Japonce a pokuste se pomocí pětibodové stupnice u následujících slov vyjádřit, jakým způsobem Japonce vnímáte.“ Instrukce je doplněna krátkým příkladem, který zní v české verzi takto: „Např. Pokud většina Japonců, které znáte, málokdy ztrácí dobrou náladu, zakroužkujte číslo 1 nebo 2 na škále „optimistický-pesimistický“. Naopak pokud se většina Vašich japonských spolupracovníků často mračí, zakroužkujte spíše číslo 4 nebo 5.“

| | | | |
|-----|------------------|--------------------------|--------------|
| Př. | 18) optimistický | 1 - <u>2</u> - 3 - 4 - 5 | pesimistický |
| | 18) optimistický | 1 - 2 - 3 - 4 - <u>5</u> | pesimistický |

V japonské verzi si mají respondenti nejprve představit typického Čecha. Tyto odlišné variace instrukcí pro českou a japonskou populaci vychází z naší domněnky, že je jednodušší si nejprve představit příslušníka cizí kultury. K popisu vlastní kultury totiž podle našeho názoru přistupujeme s menší generalizační tendencí. V naší kultuře známe mnoho různých lidí, popsat typického příslušníka vlastní kultury je tak pro nás obtížnější. Naopak o cizí kultuře, se kterou máme určitou zkušenost, máme více vytvořených předsudků, kulturních stereotypů a jiných atribucí. Ty nám komunikaci s cizinci určitým způsobem „usnadňují“ (často také komplikují) a díky nim se nám také příslušník této kultury lépe vybaví.

Poté, co respondenti popsali typického příslušníka cizí kultury, dostali další instrukci, a to aby se pokusili představit typického Čecha (v české variantě) či

typického Japonce (v japonské variantě) a aby se ho pokusili vystihnout pomocí pětibodové stupnice u shodných 30-ti bipolárních adjektiv.

Protože se mnoho z 30-ti užitých bipolárních adjektiv vztahuje k pracovnímu prostředí, předpokládáme, že se respondenti budou vyjadřovat o těch příslušnících dvou zkoumaných kultur, které v této oblasti znají nejlépe. Tedy že čeští zaměstnanci japonské firmy budou popisovat své české kolegy a japonské nadřízené a že japonští nadřízení budou popisovat japonské kolegy (možná i z minulého zaměstnání) a své české podřízené. Přestože nebyla vyslovena instrukce, aby respondenti popsali své spolupracovníky, zaměstnance či nadřízené, **předpokládáme jistý projekční charakter této metody.**

Lokalizace dotazníku bipolárních adjektiv do japonštiny proběhla následovně. České znění dotazníku bylo nejprve do japonského jazyka přeloženo Čechem, který žije již 20 let v Japonsku a který japonský jazyk ovládá plynule. Vzhledem k tomu, že se nám nepodařilo nalézt Japonce, který by v českém jazyku cítil jemné jazykové nuance, japonská verze překladu byla poskytnuta japonskému novináři Y. Masudovi. Ten sice příliš neovládá český jazyk, ale perfektně hovoří anglicky. Pan Masuda tedy do japonštiny přeložený dotazník přeložil do anglického jazyka a tato anglická verze byla autorkou diplomové práce porovnána s původní českou verzí. Po několika konzultacích s oběma překladateli a po upravení několika málo slov, jejichž přesnost překladu nebyla uspokojivá, byla vytvořena japonská verze dotazníku, o jehož kompatibilitě s českou verzí jsme přesvědčeni. Japonská verze dotazníku byla poté v rámci malého předvýzkumu předložena k vyplnění třem Japoncům, kteří o srozumitelnosti a kvalitě překladu poskytli pozitivní zpětnou vazbu.

9.3 Příprava výzkumu a průběh sběru dat

Po předchozích zkušenostech s japonským způsobem vyjednávání a po našem odmítnutí cca 20-ti oslovenými japonskými firmami jsme dospěly k závěru, že bez japonského zprostředkovatele tzv. „hošónina“ (viz kap. 5.4) je takřka nemožné získat souhlas japonské firmy k provedení studentského psychologického výzkumu. Díky laskavé pomoci pana Schinichi Tsujimota, který je prezidentem jedné pobočky japonské společnosti v ČR, se nám však nakonec podařilo úspěšně navázat kontakt s devíti českými pobočkami japonských společností. Výzkumný vzorek byl tedy vybírán metodou lavinového výběru.

Všichni potenciální respondenti (10 japonských nadřízených z 10-ti českých poboček japonských firem) byly panem Tsujimotem předem upozorněni, že je ohledně psychologického výzkumu kontaktujeme. Poté jim byl zaslán **úvodní email** v anglickém jazyce, ve kterém byly stručně popsány tyto aspekty:

- **záměr tohoto výzkumu** (zjištění charakteristik japonských nadřízených a českých zaměstnanců japonských firem v ČR a jejich vzájemných postojů);
- **jeho očekávaný přínos pro zkoumané firmy** (zjištění základních rozdílů v přístupu k práci mezi japonskými nadřízenými a českými zaměstnanci japonských firem v ČR, popis jejich vzájemných postojů, možná doporučení pro zefektivnění interkulturní spolupráce a možná upozornění na kulturní stereotypy či předsudky);
- **podmínky pro výběr vhodných respondentů** (minimálně roční působnost v japonské firmě v České republice a každodenní kontakt se spolupracovníky jiné - české nebo japonské - národnosti);
- **metody, které budou ve výzkumu použity** (2 dotazníky a rozhovor);
- **přibližná časová náročnost** (vyplnění dotazníků cca 20 minut, rozhovor cca 20 minut);

- **možnost sběru dat buď elektronickou formou, nebo formou „tužka-papír“;**
- **ujištění o anonymitě účastníků i firmy v rámci výzkumu.**

Z deseti oslovených japonských řídicích pracovníků 9 z nich potvrdilo svoji účast a projevilo zájem o výsledky našeho výzkumu³. Těmto devíti japonským řídicím pracovníkům byl poté zaslán další podrobnější email, v jehož příloze byla upravená verze VSM 94 a dotazník bipolárních adjektiv v obou jazykových variantách.

Elektronický způsob zaslání dotazníků má své výhody i nevýhody. K výhodám patří rychlost distribuce, dostupnost, nezávislost na časovém rozvrhu druhého a nízká intruzivita metody. Z nevýhod můžeme vyjmenovat neosobnost, nejistotu, že příjemce zprávy pochopí její smysl a že si zprávu pozorně přečte. S vědomím výhod i nevýhod jsme však přece jen zvolily tento způsob distribuce dotazníků, a to vzhledem k jeho výslovnému vyžádání všemi japonskými respondenty a vzhledem k tomu, že byli ochotni následnou distribuci dotazníků svým zaměstnancům provést osobně.

Protože japonští nadřízení preferovali administraci „tužka-papír“, byli laskavě požádáni, aby obdržené dotazníky v japonštině vytiskli a vyplnili. V příslušných jazykových variantách je také měli předat několika svým českým a japonským podřízeným, kteří splňovali podmínky pro zařazení do výzkumného vzorku. Průběh, cíle a přínos výzkumu byli dvěma japonským respondentům, se kterými nebylo dříve komunikováno, a všem českým respondentům popsány ve stručném emailu. Účast na výzkumu byla českým i japonským zaměstnancům prezentována jako dobrovolná, aby respondenti, kteří k tomuto výzkumu mají

³ Tato skutečnost nemusí znamenat, že se řídicí pracovníci těchto firem o výzkum skutečně zajímají. Může ukazovat také na to, že tito Japonci nemají v japonské společnosti takové postavení, aby mohli žádost pana Tsujimota odmítnout.

negativní postoj, záměrně nezkreslili jeho výsledky. Jak bylo zmíněno v poznámce na předchozí straně, účast všech japonských nadřízených patrně zcela dobrovolná nebyla. Vzhledem ke kontextu situace (byli požádáni váženým Japoncem) se však domníváme, že tito japonští respondenti dotazníky vyplnili zodpovědně.

V druhém emailu byli japonští nadřízení také požádáni o termín, kdy je možné vyplněné dotazníky na jejich pracovišti osobně vyzvednout. Někteří respondenti termín této schůzky určili a dotazníky byly osobně vyzvednuty v papírové formě, jiní respondenti nám zaslali výsledky elektronickou cestou. Všem zúčastněným respondentům bylo následně osobně či pomocí emailu poděkováno a v případě jejich hlubšího zájmu o interkulturní problematiku byli požádáni o krátký rozhovor. Tuto možnost však, i přes původní přísliby, nakonec využil pouze jeden japonský manažer a jeho česká asistentka. Metoda polostrukturovaného rozhovoru, která měla doplnit a prohloubit výsledky kvantitativní části výzkumu, tedy nakonec bohužel nebyla v rámci tohoto výzkumu použita.

10 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumu se účastnili japonští nadřízení a čeští zaměstnanci devíti poboček japonských společností v České republice, které se zabývají převážně logistikou zboží z Japonska. Podmínkou pro zařazení respondentů do výzkumného vzorku byla minimálně roční působnost v japonské firmě v České republice a každodenní kontakt se spolupracovníky jiné národnosti (japonské nebo české). Výzkumný vzorek tvořilo **11 japonských nadřízených** (konkrétně 9 Japonců, kteří české pobočky japonské společnosti řídí, a 2 Japonci, kteří mají druhou nejvýznamnější pozici ve dvou z těchto firem) a jejich **31 českých zaměstnanců**.⁴

- Vzorek českých respondentů byl z hlediska pohlaví téměř vyrovnaný, do vzorku japonských respondentů se podařilo zařadit pouze jednu ženu (viz tabulka č. 4).
- Japonští pracovníci zastávali buď funkci prezidenta, nebo manažera firmy, pracovní pozice českých zaměstnanců byly více různorodé (viz tabulka č. 5), vždy se však jednalo o pozice podřízené japonskému vedení.
- Průměrný věk českých respondentů byl 35,6 let, japonští respondenti dosahovali v průměru 42,9 let.
- Průměrný počet podřízených pracovníků byl u Japonců 7, u Čechů 3 (nutno však podotknout, že modus je u obou zkoumaných skupin 0 (Japonci – 3x, Češi – 20x).
- Průměrný počet odpracovaných hodin (včetně přesčasů) byl u českých respondentů 44 hodin týdně, japonští respondenti pracují týdně v průměru 56,6 hodin (viz tabulka č. 6).
- Při vyhodnocování výsledků jsme dospěly k poučnému závěru, že otázka „jak často ve svém volném čase myslíte na práci“ nebyla dostatečně specifikována.

⁴ Vzhledem k relativně nízkému počtu respondentů v obou skupinách nebudou jejich charakteristiky vyjadřovány v procentuálních četnostech, ale v četnostech absolutních.

Odpovědi respondentů z toho důvodu nebyly příliš konzistentní (občas, 10%, sem tam, hodně) a nebylo možné je smysluplně vyhodnotit či porovnat.

- Tabulka č. 7 uvádí rozložení českých a japonských respondentů ze zkoumaných firem ve výzkumném vzorku. Z důvodu příslibu anonymity všem zúčastněným firmám zde nejsou jména těchto společností uvedena.

Tabulka č. 4 - Specifikace národností a pohlaví výzkumného vzorku

| | Japonci | Češi |
|---------------|-----------|-----------|
| Mužů | 10 | 16 |
| Žen | 1 | 15 |
| Součet | 11 | 31 |

Tabulka č. 5 - Specifikace pracovních pozic výzkumného vzorku

| Japonci | Češi |
|---------------|-------------------------------|
| 3 x prezident | 1 x ředitel |
| 8 x manažer | 4 x manažer |
| | 2 x operátor |
| | 4 x technik |
| | 1 x administrativní pracovník |
| | 3 x asistentka |
| | 3 x inženýr |
| | 1 x účetní |
| | 4 x dělnice |
| | 1 x skladník |
| | 2 x obchodník |
| | 3 x supervizor |
| | 1 x personalista |
| | 1 x neuvedeno |

Tabulka č. 6 - Specifikace dalších charakteristik výzkumného vzorku

| | Japonci | Češi |
|--|---------|------|
| Průměrný věk | 42,9 | 35,6 |
| Průměrný počet zaměstnanců | 7 | 5 |
| Průměrný počet odpracovaných hodin / týden | 56,6 | 44 |

Tabulka č. 7 - Distribuce Čechů a Japonců z jednotlivých zkoumaných firem ve výzkumném vzorku

| Společnost | Počet japonských respondentů | Počet českých respondentů |
|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| A | 2 | 11 |
| B | 1 | 13 |
| C | 2 | 1 |
| D | 1 | 0 |
| E | 1 | 1 |
| F | 1 | 2 |
| G | 1 | 1 |
| H | 1 | 1 |
| I | 1 | 1 |
| Součet | 11 | 31 |

Je zřejmé, že výzkumný vzorek není z několika hledisek zcela ideální. K interpretaci výsledků je proto nutné přistupovat velmi opatrně. Výsledky tohoto výzkumu tedy nelze generalizovat na jakékoli japonsko-české pracovní prostředí, slouží pouze jako popis zkoumaných japonských firem v ČR a jako první sonda do problematiky česko-japonských pracovních vztahů.

11 Výsledky

Dříve než se začneme zabývat výsledky obou dotazníkových metod, považujeme za vhodné provést **operacionalizaci** často používaných pojmů, a to hlavně z důvodu zpřehlednění, ale přitom nezjednodušení výsledků:

- 1) **Češi** (čeští respondenti tohoto výzkumu; čeští zaměstnanci)
= **čeští zaměstnanci zkoumaných japonských společností v ČR**
- 2) **Japonci** (japonští respondenti tohoto výzkumu; japonští nadřízení)
= **japonští nadřízení ve zkoumaných japonských společnostech v ČR**

11.1 Upravená verze VSM 94

Jednotlivé hodnoty Hofstedeho dimenzí byly vypočítány podle Hofstedeho manuálu VSM 94 (Hofstede [online (b)]). Podrobné výpočty jednotlivých dimenzí lze nalézt v přílohách (viz 15.5). Nově zjištěné hodnoty Čechů a Japonců (tab. č.8) byly také s kritickým náhledem porovnány s Hofstedem naměřenými českými a japonskými hodnotami (tab. č. 10).

Tabulka č. 8 - Zjištěné hodnoty dimenzí VSM 94; Češi, Japonci

| | Češi | Japonci |
|-----------------------------|------|---------|
| Vzdálenost mocenských pozic | 36 | 41 |
| Individualismus | 79 | 77 |
| Maskulinita | 8 | 19 |
| Vyhýbání se nejistotě | 87 | 88 |
| Dlouhodobá orientace | 47 | 47 |

První okruh tohoto výzkumu se zabýval srovnáním českých a japonských hodnot dotazníku VSM 94. V jeho rámci byly stanoveny **dvě hypotézy**, které výzkum ověřoval. První hypotéza zněla: „Hodnoty VSM 94 se u japonských nařízených a českých zaměstnanců japonské společnosti v ČR se alespoň v jedné dimenzi liší“.

Platnost této hypotézy jsme ověřovaly tím způsobem, že byly nejprve vypočítány hodnoty Hofstedeho pěti dimenzí pro jednotlivé respondenty obou zkoumaných skupin. Jednotlivé hodnoty českých a hodnoty japonských respondentů byly následně porovnány pomocí **Wilcoxonova neparametrického testu**, který je pro porovnání menších souborů vhodnější než T-test. Testová charakteristika je uvedena v následující tabulce č. 9. Výsledky statistické analýzy získaných dat ukazují, že na zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) nebylo nalezeno dostatek evidencí, aby byla nulová hypotéza zamítnuta. **Hypotéza č. 1 tedy nebyla potvrzena.** Můžeme říci, že **hodnoty Hofstedeho dimenzí japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců se neliší (ve všech pěti dimenzích $p>0,05$).**

Tabulka č. 9 – Rozdíly v jednotlivých dimenzích VSM 94; Češi, Japonci⁵

| | PDI | IND | MAS | UAI | LTO |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mann-Whitneyho U-test | 151,5 | 152,0 | 158,0 | 169,0 | 160,5 |
| Wilcoxonův test | 647,5 | 648,0 | 654,0 | 235,0 | 226,5 |
| Signifikance (2-stranný test) | 0,59 | 0,60 | 0,72 | 0,97 | 0,76 |

Tabulka č. 10 – Komparace nově zjištěných hodnot a hodnot z Hofstedeho původního výzkumu

| | Češi | Češi (Hofstede) | Japonci | Japonci (Hofstede) |
|-----------------------------|------|--------------------|---------|-----------------------|
| Vzdálenost mocenských pozic | 36 | 30 | 41 | 54 |
| Individualismus | 79 | 55 | 77 | 46 |
| Maskulinita | 8 | 40 | 19 | 95 |
| Vyhýbání se nejistotě | 87 | 54 | 88 | 92 |
| Dlouhodobá orientace | 47 | | 47 | 77 |

Poznámka autorky: Drobné nesrovnalosti, které jsou patrné při důkladném srovnání signifikance rozdílů mezi Čechy a Japonci (tab. 9) s konkrétními rozdíly českých a japonských hodnot tohoto výzkumu (tab. 10), jsou způsobeny nutným zaokrouhlením průměrných hodnot u jednotlivých otázek VSM 94 při výpočtu Hofstedeho dimenzí.

⁵ PDI – vzdálenost mocenských pozic, IND – individualismus, MAS – maskulinita, UAI – vyhýbání se nejistotě, LTO – dlouhodobá orientace.

Zajímalo nás také srovnání hodnot dimenzí českých respondentů tohoto výzkumu a českých hodnot, které ve svém výzkumu v 70. letech naměřil Hofstede, a také srovnání hodnot dimenzí japonských respondentů tohoto výzkumu a japonských hodnot z Hofstedeho výzkumu. Protože jsme však z Hofstedeho výzkumu měly k dispozici pouze výsledné hodnoty pro českou a japonskou populaci, nebylo možné je statisticky srovnat s hodnotami zjištěnými v tomto výzkumu. Při pohledu na tabulku č. 10 a na grafy č. 2 a 3 je však patrné, že se hodnoty českých a japonských respondentů tohoto výzkumu a Hofstedem naměřené hodnoty v mnoha dimenzích odlišují.

Protože Hofstedeho výzkum proběhl v sedmdesátých letech, pro aktuálnější srovnání byla do tabulky č. 11 zahrnuta novější česká data (Kolman, 2001). Ta však také nejsou pro srovnání českými hodnotami tohoto výzkumu příliš vhodná, protože výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci, ale studenti. Toto srovnání nám však přesto připadá v určitém smyslu podnětné, protože respondenti Kolmanova výzkumu a čeští respondenti tohoto výzkumu jsou v současnosti věkově velmi podobní, a také protože lze na něm ilustrovat odlišné naměřené hodnoty Hofstedeho dimenzí u stejného národu.

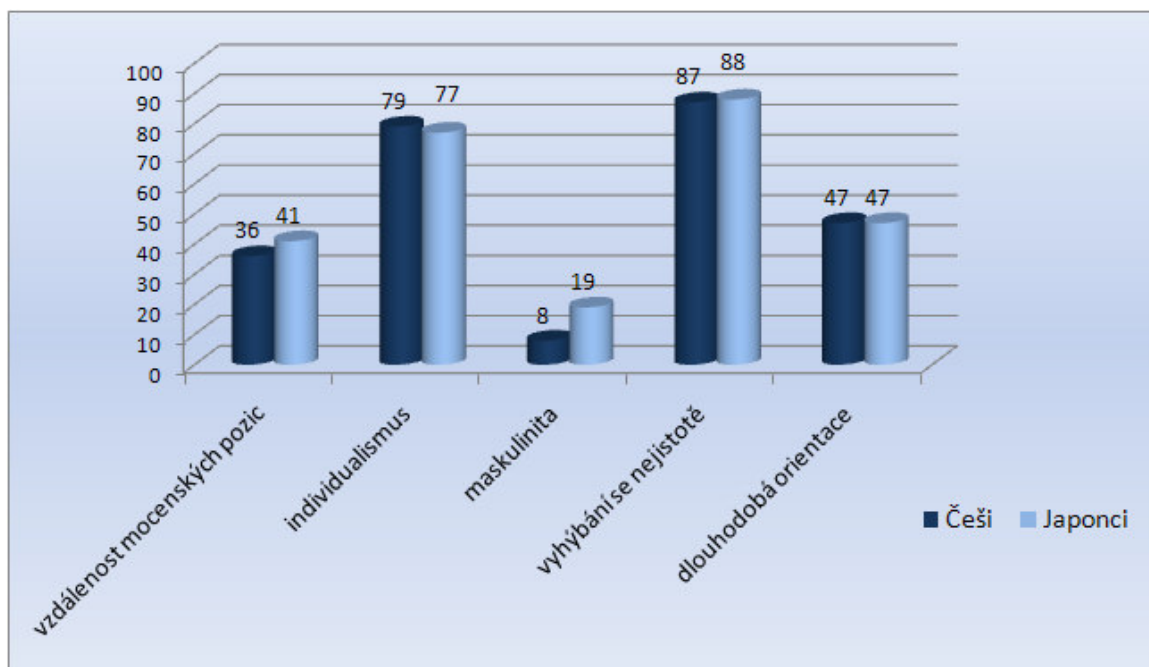
Tabulka č. 11 - Ilustrační srovnání českých hodnot VSM 94 - zjištěná data; novodobá data českých studentů (Kolman, 2001)

| | Češi | Češi (Kolman) | Češi (Hofstede) |
|-----------------------------|------|------------------|--------------------|
| Vzdálenost mocenských pozic | 36 | 53 | 30 |
| Individualismus | 79 | 73 | 55 |
| Maskulinita | 8 | 39 | 40 |
| Vyhýbání se nejistotě | 87 | 61 | 54 |
| Dlouhodobá orientace | 47 | 23 | |

Pro bližší specifikaci Hofstedeho dimenzí viz kapitolu 3.1.2.

Přehlednější způsob srovnání českých a japonských hodnot dimenzí VSM 94 nabízí následující grafy č. 1, 2, 3.

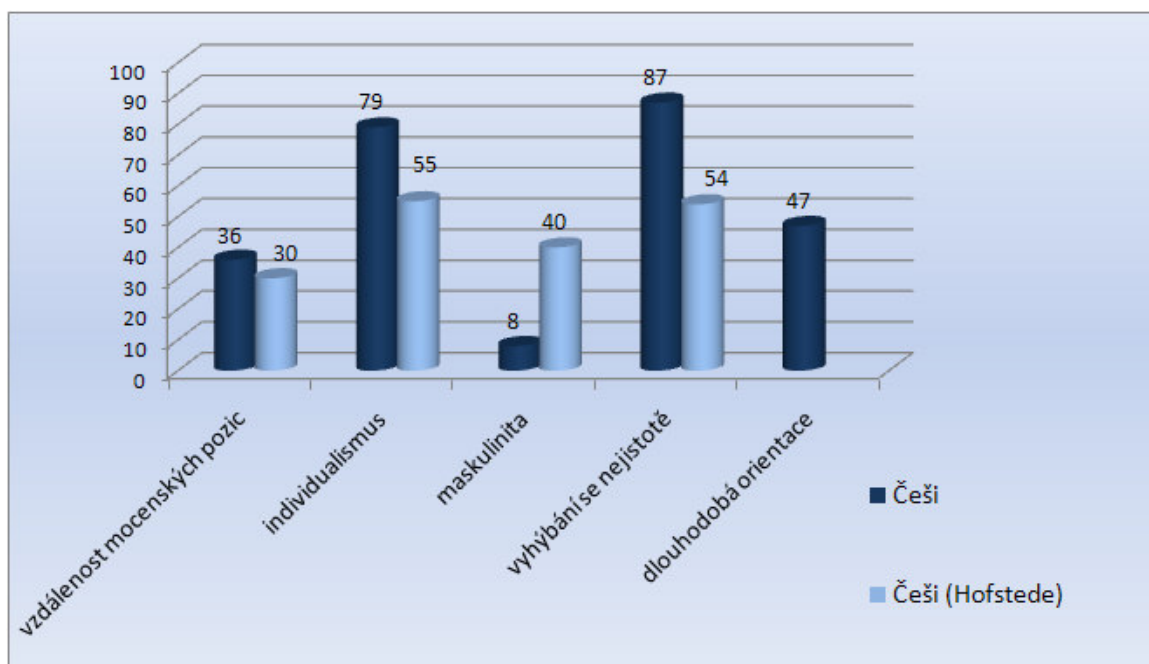
Graf č. 1 - Porovnání hodnot dimenzí VSM 94 (Češi a Japonci z tohoto výzkumu)



Na grafu č. 1 lze vidět, že výsledné hodnoty Čechů a Japonců (viz operacionalizace, str. 84) mají překvapivě podobnou tendenci. Nejvýraznější rozdíl jedenácti bodů se nachází v dimenzi „maskulinita“, kdy se japonští nadřízení projeví jako mírně maskulinnější než jejich čeští zaměstnanci. Tento výsledek pravděpodobně ukazuje na to, že Japonci preferují nepatrně výraznější diferenciaci rolí mužů a žen než Češi. V dimenzi „vzdálenost mocenských pozic“ dosáhli Japonci vyšších hodnot než Češi, což naznačuje, že Japonci trochu více akceptují nerovnoměrné rozdělení moci. Podle našeho názoru je velmi zajímavé, že ve zbývajících třech (100-bodových) dimenzích se zkoumaní Češi a Japonci liší maximálně o dva body. V dimenzi „individualismus“ čeští zaměstnanci převýšili své japonské spolupracovníky o 2 body, ve „vyhýbání se nejistotě“ skórovali Japonci o jeden bod více a v dimenzi „dlouhodobá orientace“ se čeští a japonští spolupracovníci dokonce shodují. Tyto hodnoty ukazují na společný vyšší důraz na individualitu a vlastní iniciativu, na podobnou tendenci vyhýbat se nestrukturovaným situacím a na ochotu podřídit někdy svá nynější rozhodnutí časově vzdálenějším cílům.

Následující srovnání výsledných českých a japonských hodnot tohoto výzkumu s původními Hofstedeho hodnotami uvádíme pouze pro zajímavost. Hodnoty těchto dvou výzkumů totiž - z důvodu dostupnosti pouze výsledných hodnot Hofstedeho dimenzí a nedostatečné specifikace Hofstedeho výzkumného vzorku - nejsou metodologicky srovnatelné.

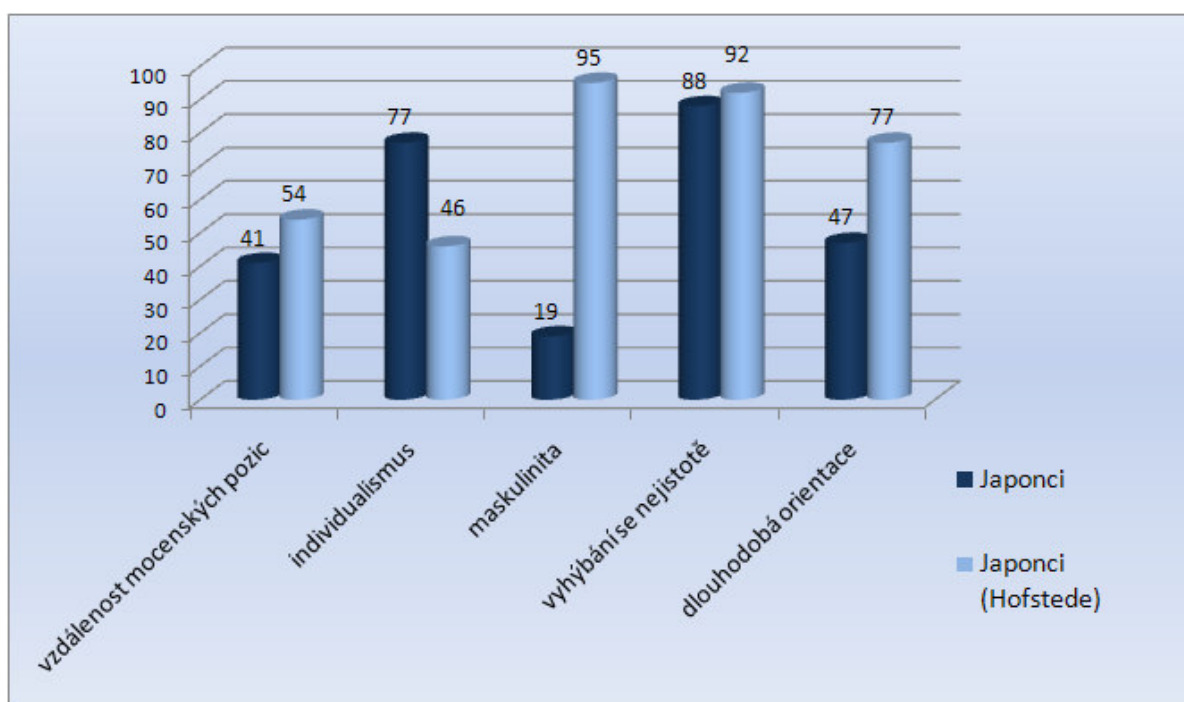
Graf č. 2 - Porovnání hodnot dimenzí VSM 94 (Češi z tohoto výzkumu; Hofstedeho české hodnoty)



Při pohledu na graf č. 2 je patrné, že se hodnoty českých dimenzí z Hofstedeho výzkumu od českých hodnot zjištěných v tomto výzkumu v mnoha hodnotách dimenzí liší. Nejvýraznější rozdíl lze nalézt v dimenzích „vyhýbání se nejistotě“ a „maskulinita“, v nichž se obě skupiny odlišují o více než 30 bodů. Čeští respondenti tohoto výzkumu se jeví jako lidé, kteří se více vyhýbají rizikovým a nejistým situacím a kteří nepřikládají tak velký význam diferenciaci mužské a ženské role (ve srovnání s českými respondenty Hofstedeho výzkumu). V dimenzi „individualismus“ Češi dosáhli vyšších hodnot, než Češi z Hofstedeho výzkumného vzorku, což by ukazovalo na jejich silnější důraz na vlastní iniciativu a na jejich

volnější vazby s ostatními. V dimenzi „vzdálenost mocenských pozic“ dosáhli čeští respondenti tohoto výzkumu o 6 bodů vyšší hodnoty, což může naznačovat jejich nepatrně vyšší akceptaci nerovnoměrně rozdělené moci ve společnosti. Vzhledem k tomu, že pátá dimenze VSM 94 byla objevena až po uskutečnění Hofstedeho sběru českých dat, nelze českou hodnotu dimenze „dlouhodobá orientace“ s Hofstedem naměřenou hodnotou porovnat.

Graf č. 3 - Porovnání hodnot dimenzí VSM 94 (Japonci z tohoto výzkumu; Hofstedeho japonské hodnoty)



Při srovnání Hofstedem naměřených japonských hodnot a hodnot Japonců (viz operacionalizace, s. 84) je nejmarkantnější rozdíl v dimenzi „maskulinita“, který činí 76 bodů. Japonští respondenti tohoto výzkumu se v tomto směru jeví jako mnohem více tolerantní k překrývání mužské a ženské role. Následují přibližně 30-ti bodové difference v dimenzích „individualismus“ a „dlouhodobá orientace“. Tyto výsledky ukazují, že japonští respondenti tohoto výzkumu se (ve srovnání s Japonci, které před více než 30-ti lety zkoumal Hofstede) cítí méně závislí na kolektivu a méně orientovaní na dlouhodobé cíle. V dimenzi „vzdálenost mocenských pozic“ se obě skupiny liší o 13 bodů, zkoumaní Japonci v tomto ohledu patrně do větší míry akceptují rozdíly

v rozdělení moci ve společnosti. Japonská hodnota dimenze „vyhýbání se nejistotě“ se v tomto a v Hofstedeho výzkumu příliš neliší, což naznačuje, že mají japonští zaměstnanci obecně značnou tendenci vyhýbat se nejistým a nestrukturovaným situacím.

Dále byly analyzovány **rozdíly mezi českými a japonskými respondenty v jednotlivých položkách VMS 94 a v doplňujících položkách**, které jsou ordinální či kardinální povahy. Pro srovnání těchto rozdílů byl (vzhledem k nízkým četnostem zkoumaných skupin) opět použit **neparametrický Wilcoxonův test**. Doplňující položky nominální povahy byly ve výzkumu užity především z důvodu specifikace výzkumného vzorku (viz kapitola 10), analýzu jejich rozdílů u českých a japonských respondentů proto nepovažujeme za příliš informačně přínosnou. V následujících tabulkách jsou pro větší přehlednost tmavě modře vyznačeny nejvyšší hodnoty a světle modrou barvou hodnoty nejnižší. Z důvodu logické návaznosti tabulek, grafů a slovních komentářů k nim jsou první výsledky uvedeny až na následující straně.

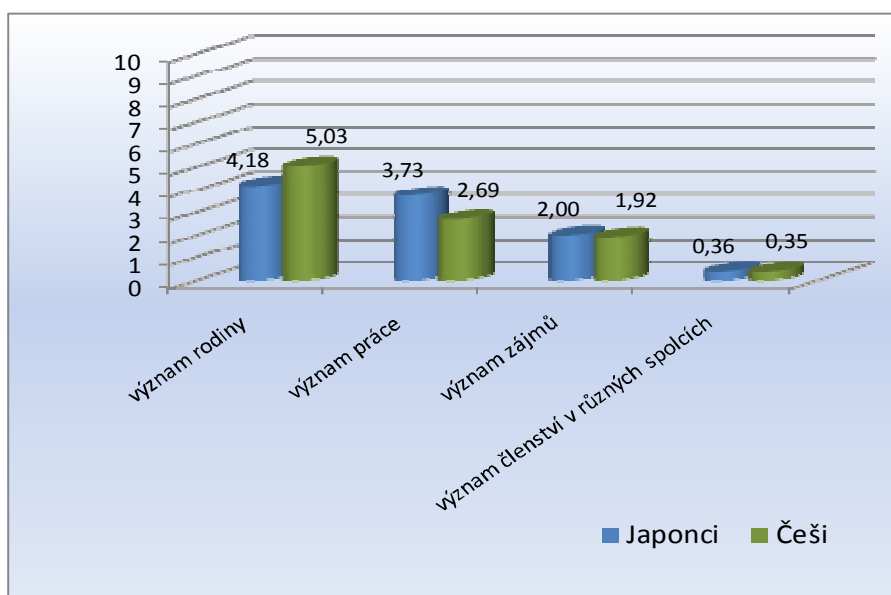
Tabulka č. 12 - Průměrné hodnoty: významné aspekty života (upravená verze VSM 94)

(škála významnosti 0-10 bodů: 0 – nejméně významné, 10 – nejvíce významné)

| | Japonci | | Češi | |
|------------------------------------|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| význam rodiny | 4,18 | 0,60 | 5,03 | 1,64 |
| význam práce | 3,73 | 1,10 | 2,69 | 1,07 |
| význam zájmů | 2,00 | 0,63 | 1,92 | 1,17 |
| význam členství v různých spolcích | 0,36 | 0,50 | 0,35 | 0,55 |

Graf č. 4 - Průměrné hodnoty: významné aspekty života

(škála významnosti 0-10 bodů: 0 – nejméně významné, 10 – nejvíce významné)



Respondenti výzkumu měli rozdělit **10 bodů mezi 4 nabízené oblasti (rodina, práce, zájmy, členství v různých spolcích)** takovým způsobem, aby množství přidělených bodů bylo úměrné tomu, jaký význam jednotlivým oblastem přiřkládají. Bylo zjištěno, že **pro Japonce i pro Čechy je (ze 4 nabízených možností) nejvýznamnější rodina**. Čeští respondenti se však více různí v tom, do jaké míry je pro ně rodina důležitá (viz standardní odchylka). Na druhém místě je u obou zkoumaných skupin práce, na třetí příčce významnosti se umístily osobní zájmy. Jako nejméně významné hodnotili jak Češi, tak Japonci členství v různých spolcích. Z grafu č. 4 je patrné také to, že přestože je pořadí významnosti všech 4 oblastí u obou skupin shodné, Češi přiřkládají rodině mnohem větší význam než ostatním třem oblastem, zatímco u Japonců není rozdíl ve vnímání důležitosti rodiny a práce tak významný.

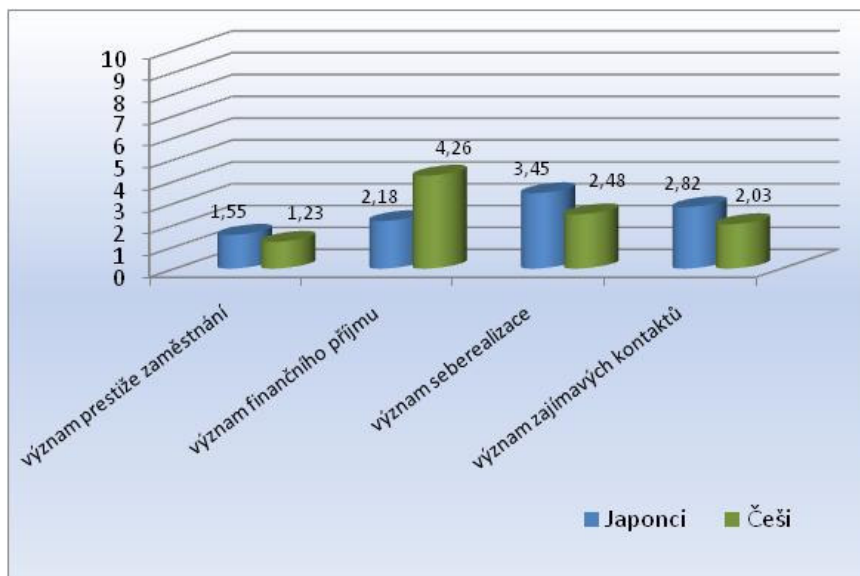
Tabulka č. 13 - Průměrné hodnoty: významné aspekty práce (upravená verze VSM 94)

(škála významnosti 0-10 bodů: 0 – nejméně významné, 10 – nejvíce významné)

| | Japonci | | Češi | |
|----------------------------|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| význam prestiže zaměstnání | 1,55 | 0,82 | 1,23 | 1,09 |
| význam finančního příjmu | 2,18 | 1,08 | 4,26 | 1,37 |
| význam seberealizace | 3,45 | 1,13 | 2,48 | 1,29 |
| význam zajímavých kontaktů | 2,82 | 1,17 | 2,03 | 1,33 |

Graf č. 5 - Průměrné hodnoty: významné aspekty práce

(škála významnosti 0-10 bodů: 0 – nejméně významné, 10 – nejvíce významné)



Japonští i čeští respondenti měli pomocí **10-ti bodové škály** ohodnotit také to, jaká ze 4 nabízených oblastí je pro ně **v pracovním prostředí nejvýznamnější (prestiž zaměstnání, finanční příjem, možnost seberealizace či navázání zajímavých kontaktů)**. Dle grafu č. 5 Češi v práci přikládají největší význam finančnímu ohodnocení, zatímco pro Japonce je v pracovním prostředí nejdůležitější seberealizace. Možnost seberealizace je pro Čechy druhou nejvýznamnější, v další v pořadí je možnost získat v práci zajímavé kontakty a nejméně významná je pro Čechy prestiž zaměstnání. Japonci jako druhé nejvýznamnější vnímají možnost zajímavých kontaktů, dále finanční příjem. V nejméně významném aspektu pracovního života se shodují s Čechy. I zde je patrná tendence japonských respondentů distribuovat hodnoty jednotlivých oblastí více rovnoměrně, zatímco čeští respondenti tendovali k vnímání

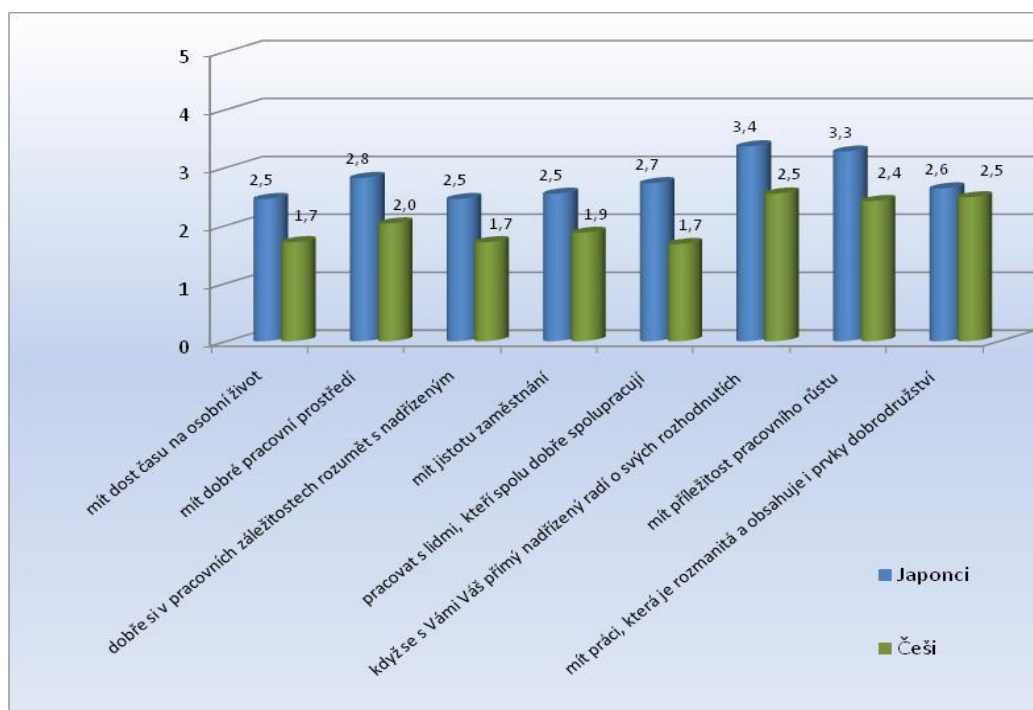
financí jako nejvíce významných (oproti ostatním hodnoceným oblastem). Čeští respondenti se také opět (ve srovnání s japonskými) ve svých hodnoceních více lišili.

V následujícím textu jsou porovnány **rozdíly mezi českými a japonskými respondenty v původních položkách VSM 94**. Vzhledem k tomu, že tyto položky byly v tomto výzkumu užity za účelem výpočtu Hofstedeho dimenzí a nebyly tedy zkonstruovány speciálně pro tento výzkum, jsou zde uvedeny pouze nejzajímavější rozdíly.

Tabulka č. 14 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 – 1. část
(škála 1-5 bodů: 1- nanejvýš důležité, 2 – důležité 3 – mírně důležité, 4 – málo důležité, 5 – nedůležité)

| | Japonci | | Češi | |
|--|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| mít dost času na vlastní osobní či rodinný život – význam | 2,45 | 1,13 | 1,71 | 0,53 |
| mít dobré pracovní prostředí - význam | 2,82 | 0,98 | 2,03 | 0,75 |
| dobře si v pracovních záležitostech rozumět s nadřízeným - význam | 2,45 | 1,13 | 1,71 | 0,74 |
| mít jistotu zaměstnání - význam | 2,55 | 0,82 | 1,87 | 0,76 |
| pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují – význam | 2,73 | 0,90 | 1,68 | 0,65 |
| když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích - význam | 3,36 | 0,67 | 2,55 | 1,03 |
| mít příležitost pracovního růstu - význam | 3,27 | 0,90 | 2,42 | 0,92 |
| mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství - význam | 2,64 | 1,36 | 2,48 | 0,81 |

Graf č. 6 - Porovnání průměrných hodnot položek upravené verze VSM 94 – 1. část (Češi, Japonci)
(škála 1-5 bodů: 1- nanejvýš důležité, 2 – důležité 3 – mírně důležité, 4 – málo důležité, 5 – nedůležité)

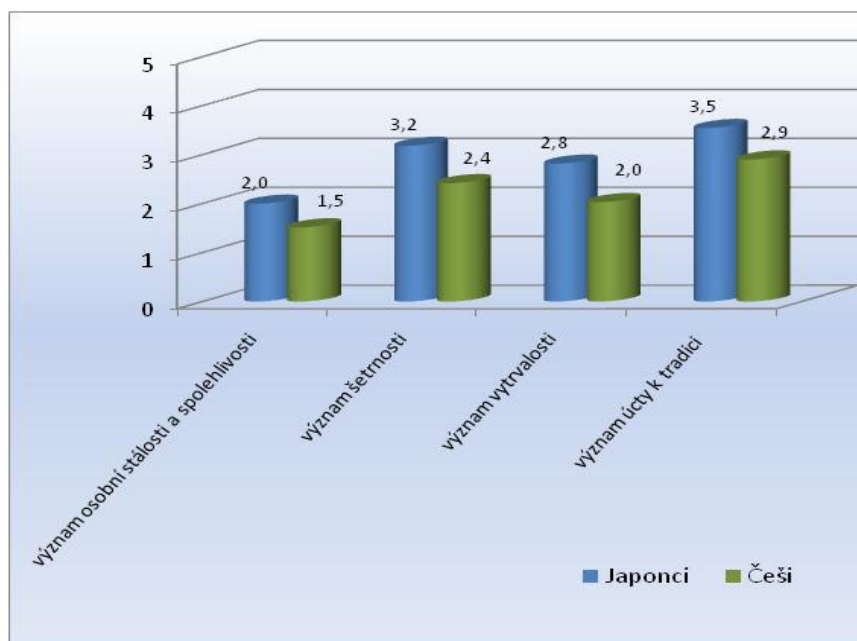


Na škále (1=nanejvýš důležité; 5=nedůležité) vnímali Češi i Japonci (z 8 výroků týkajících se pracovního prostředí) jako subjektivně nejméně významné to, když se s nimi nadřízený radí o svých rozhodnutích. Jako nejvýznamnější vnímají jak čeští, tak japonští respondenti to, aby měli dost času na osobní život a aby si v pracovních záležitostech dobře rozuměli s nadřízeným. Za povšimnutí stojí, že japonští respondenti všechny výroky hodnotili jako méně významné, než tomu bylo u Čechů.

Tabulka č. 15 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 – 2. část
(škála 1-5 bodů: 1- nanejvýš důležité, 2 – důležité 3 – mírně důležité, 4 – málo důležité, 5 – nedůležité)

| | Japonci | | Češi | |
|--|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| význam osobní stálosti a spolehlivosti | 2 | 0,77 | 1,52 | 0,57 |
| význam šetrnosti | 3,18 | 0,87 | 2,42 | 0,72 |
| význam vytrvalosti | 2,82 | 0,75 | 2,03 | 0,6 |
| význam úcty k tradici | 3,55 | 0,93 | 2,9 | 1,04 |

Graf č. 7 - Porovnání průměrných hodnot položek upravené verze VSM 94 – 2. část (Češi, Japonci)
(škála 1-5 bodů: 1- nanejvýš důležité, 2 – důležité 3 – mírně důležité, 4 – málo důležité, 5 – nedůležité)



Měli-li respondenti na 5-ti bodové škále (1=nanejvýš důležité; 5=nedůležité) ohodnotit, jak důležité jsou pro ně 4 vybrané vlastnosti, vnímali Češi i Japonci jako nejvýznamnější osobní stálost a spolehlivost. Za druhou nejvýznamnější z těchto čtyř vlastností považují obě zkoumané skupiny vytrvalost, a za třetí šetrnost. Jako nejméně důležitou vlastnost vnímají Češi i Japonci význam úcty k tradici. Japonci opět všechny zmíněné vlastnosti hodnotili jako méně významné, než tomu bylo u Čechů.

Tabulka č. 16 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 – 3. část
(škála 1-5 bodů: 1- nikdy, 2 – zřídka, 3 – občas, 4 – často, 5 – velmi často)

| | Japonci | | Češi | |
|---|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci? | 3,64 | 0,67 | 2,81 | 0,70 |
| Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými? | 3,27 | 0,90 | 3,19 | 0,95 |

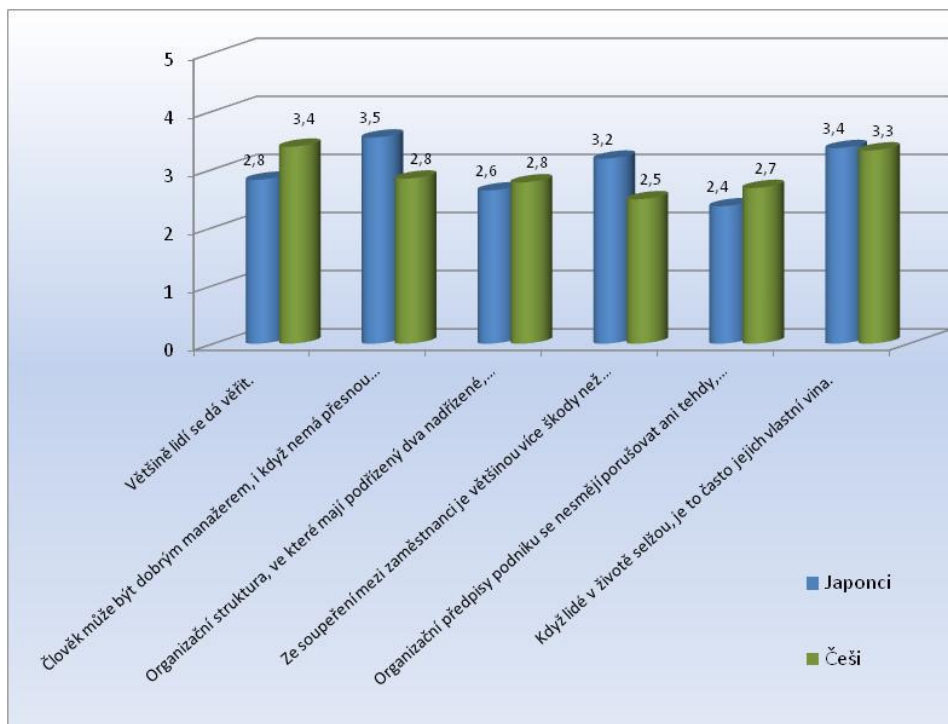
Japonci vyjádřili, že se při práci cítí občas až často nervózní. Češi ve srovnání s nimi vnímají svoji nervozitu při práci jako méně častou. V tom, do jaké míry se podřízení bojí projevit nesouhlas s nadřízenými, se japonští a čeští respondenti překvapivě téměř shodují.

Tabulka č. 17 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 -4. část (Češi, Japonci)
(škála 1-5 bodů: 1- naprosto souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nejsem rozhodnut(a), 4 – nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)

| | Japonci | | Češi | |
|--|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| Většině lidí se dá věřit. | 2,82 | 0,98 | 3,39 | 0,95 |
| Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek svých podřízených. | 3,55 | 1,13 | 2,84 | 1,21 |
| Organizační struktura, ve které mají podřízený dva nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. | 2,64 | 1,21 | 2,77 | 1,26 |
| Ze soupeření mezi zaměstnanci je většinou více škody než užítku. | 3,18 | 1,17 | 2,48 | 1,12 |
| Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. | 2,36 | 1,12 | 2,68 | 0,94 |
| Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. | 3,36 | 1,03 | 3,32 | 0,98 |

Graf č. 8 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 – 4. část

(škála 1-5 bodů: 1- naprosto souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nejsem rozhodnut(a), 4 – nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)⁶



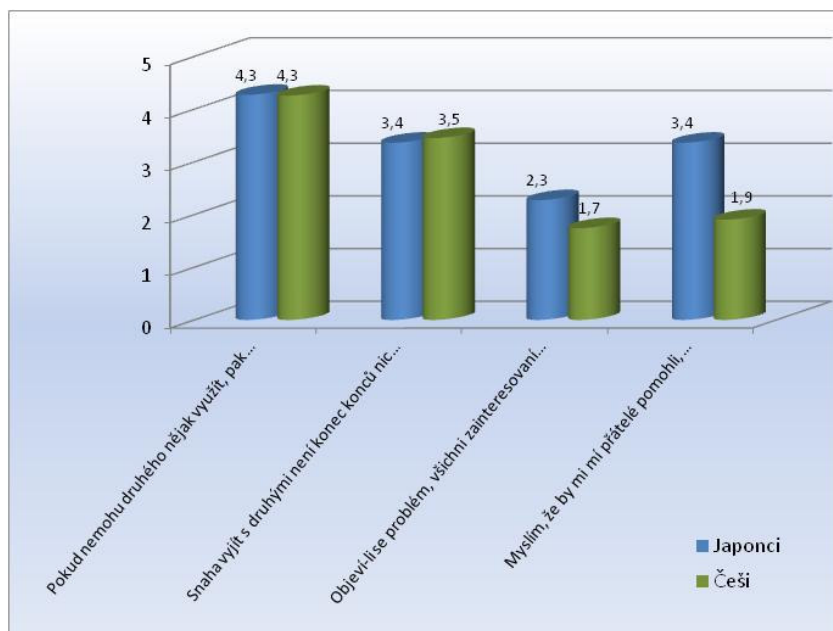
V rámci posledních otázek, které sytí Hofstedeho 5 dimenzí, měli čeští a japonští účastníci výzkumu vyjádřit míru svého souhlasu se šesti výroky týkajícími se názorů na pracovní a osobní život. Japonci nejsilněji nesouhlasili s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek svých podřízených. Češi se nejméně ztotožňovali s názorem, že většině lidí se dá věřit. Japonci nejvíce souhlasili s výrokem, že organizační struktura, ve které mají podřízený dva nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. Češi vyjádřili nejsilnější souhlas s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je většinou více škody než užitku.

⁶ V grafech č. 8 a 9 není z důvodů šetření prostorem zobrazena celá legenda, je však v plném znění k dispozici v tabulkách č. 17 a 18, které se zmíněnými grafy souvisí.

Tabulka č. 18 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 (Hamaguchiho položky)
(škála 1-5 bodů: 1- naprosto souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nejsem rozhodnut(a), 4 – nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)

| | Japonci | | Češi | |
|--|---------|---------------------|--------|---------------------|
| | Průměr | Standardní odchylka | Průměr | Standardní odchylka |
| Pokud nemohu druhého nějak využít, pak nemá smysl se s ním stýkat. | 4,27 | 0,47 | 4,26 | 0,82 |
| Snaha vyjít s druhými není konec konců nic jiného než myslet sám na sebe. | 3,36 | 0,92 | 3,45 | 1,36 |
| Objeví-li se problém, všichni zainteresovaní by se měli společnými silami podílet na řešení. | 2,27 | 1,01 | 1,74 | 1,00 |
| Myslím, že by mi mí přátelé pomohli, kdybych měl problémy. | 3,36 | 1,12 | 1,90 | 0,75 |

Graf č. 9 - Průměrné hodnoty jednotlivých položek upravené verze VSM 94 (Hamaguchiho položky)
(škála 1-5 bodů: 1- naprosto souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nejsem rozhodnut(a), 4 – nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím)



Češi a Japonci se shodli v tom, s jakou ze čtyř otázek z Hamaguchiho dotazníku souhlasí nejméně a s jakou nejvíce. Obě zkoumané skupiny nejsilněji nesouhlasily s tím, že pokud nemohou druhého nějak využít, pak nemá smysl se s ním stýkat. Češi i Japonci nejvíce souhlasili s výrokem, že objeví-li se problém, všichni zainteresovaní by se měli společnými silami podílet na řešení. Nejvíce se čeští a japonští respondenti lišili v názoru na to, zda by jim jejich přátelé pomohli při výskytu problémů. Japonci si v tomto ohledu byli jistější.

Hypotéza č. 2 zněla: „Existuje alespoň jeden rozdíl mezi českými a japonskými hodnotami 4 položek z Hamaguchiho dotazníku a mezi českými a japonskými hodnotami těchto položek v našem výzkumu.“ Po analýze rozdílů pomocí **Wilcoxonova testu** jsme dospěly k závěru, že na zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) existuje dostatek evidencí nulovou hypotézu zamítnout (viz tab. 19). **Hypotéza č. 2 byla tedy prokázána za platnou.** Můžeme říci, že **existuje alespoň jeden rozdíl mezi českými a japonskými hodnotami 4 položek z Hamaguchiho dotazníku a mezi českými a japonskými hodnotami těchto položek v tomto výzkumu.**

Tabulka č. 19 -Rozdíly mezi Čechy a Japonci v jednotlivých Hamaguchiho položkách

| Rozdíly mezi Čechy a Japonci v jednotlivých Hamaguchiho položkách | Signifikance |
|--|--------------|
| Pokud nemohu druhého nějak využít, pak nemá smysl se s ním stýkat. | 0,74 |
| Snaha vyjít s druhými není konec konců nic jiného než myslet sám na sebe. | 0,57 |
| Objeví-li se problém, všichni zainteresovaní by se měli společnými silami podílet na řešení. | 0,07 |
| Myslím, že by mi mí přátelé pomohli, kdybych měl problémy. | 0,00 |

V tabulce č. 20 jsou shrnuty rozdíly mezi českými a japonskými zaměstnanci japonské firmy v ČR v položkách původní verze VSM 94 a v kvantitativních doplňujících položkách (kromě Hamaguchiho položek, jejichž rozdíly byly analyzovány v tab. 19). Také tyto rozdíly⁷ byly zjišťovány pomocí **Wilcoxonova neparametrického testu**. Statisticky významné rozdíly na hladině významnosti ($\alpha=0,01$) jsou označeny tmavě modrou barvou, signifikantní rozdíly na hladině významnosti ($\alpha=0,05$) světlejší modrou barvou.

⁷ Rozdíly mezi českými a japonskými respondenty nebyly analyzovány v oblasti věku a počtu zaměstnanců, protože tyto rozdíly byly velmi pravděpodobně určeny nadřízeným a podřízeným postavením zaměstnanců.

Tabulka č. 20 -Rozdíly mezi Čechy a Japonci v jednotlivých položkách upravené verze VSM 94

| Rozdíly mezi Čechy a Japonci v jednotlivých položkách | Signifikance |
|--|--------------|
| Kolik času přibližně trávíte v práci (včetně přesčasů)? | 0,00 |
| význam rodiny | 0,08 |
| význam práce | 0,02 |
| význam zájmů | 0,66 |
| význam členství v různých spolcích | 0,86 |
| význam prestiže zaměstnání | 0,37 |
| význam finančního příjmu | 0,00 |
| význam seberealizace | 0,04 |
| význam zajímavých kontaktů | 0,06 |
| mít dost času na vlastní osobní či rodinný život - význam | 0,03 |
| mít dobré pracovní prostředí - význam | 0,02 |
| dobře si v pracovních záležitostech rozumět s nadřízeným - význam | 0,04 |
| mít jistotu zaměstnání - význam | 0,02 |
| pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují - význam | 0,00 |
| když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích - význam | 0,01 |
| mít příležitost pracovního růstu - význam | 0,01 |
| mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství - význam | 0,79 |
| význam osobní stálosti a spolehlivosti | 0,06 |
| význam šetrnosti | 0,01 |
| význam vytrvalosti | 0,00 |
| význam úcty k tradici | 0,07 |
| Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci? | 0,00 |
| Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými? | 0,79 |
| Většině lidí se dá věřit. | 0,06 |
| Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek svých podřízených. | 0,10 |
| Organizační struktura, ve které mají podřízený dva nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. | 0,72 |
| Ze soupeření mezi zaměstnanci je většinou více škody než užítu. | 0,09 |
| Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. | 0,18 |
| Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. | 0,95 |

Češi a Japonci se tedy ve svých odpovědích na otázky upravené verze VSM 94

lišili v těchto aspektech:

$\alpha=0,01$

- Japonci tráví více hodin v práci.
- Pro Čechy je v oblasti pracovní motivace důležitější finanční příjem.
- Pro Čechy je důležitější pracovat s lidmi, se kterými se dobře spolupracuje.
- Pro Čechy je důležitější, aby se s nimi nadřízený radil o svých rozhodnutích.

- Pro Čechy je důležitější mít příležitost pracovního růstu.
- Pro Čechy je důležitější šetrnost.
- Pro Čechy je důležitější vytrvalost.
- Japonci se při práci cítí více nervózní a napjatí než Češi.
- Japonci si jsou jistější, že by jim přátelé pomohli při výskytu problémů (tab. č. 19).

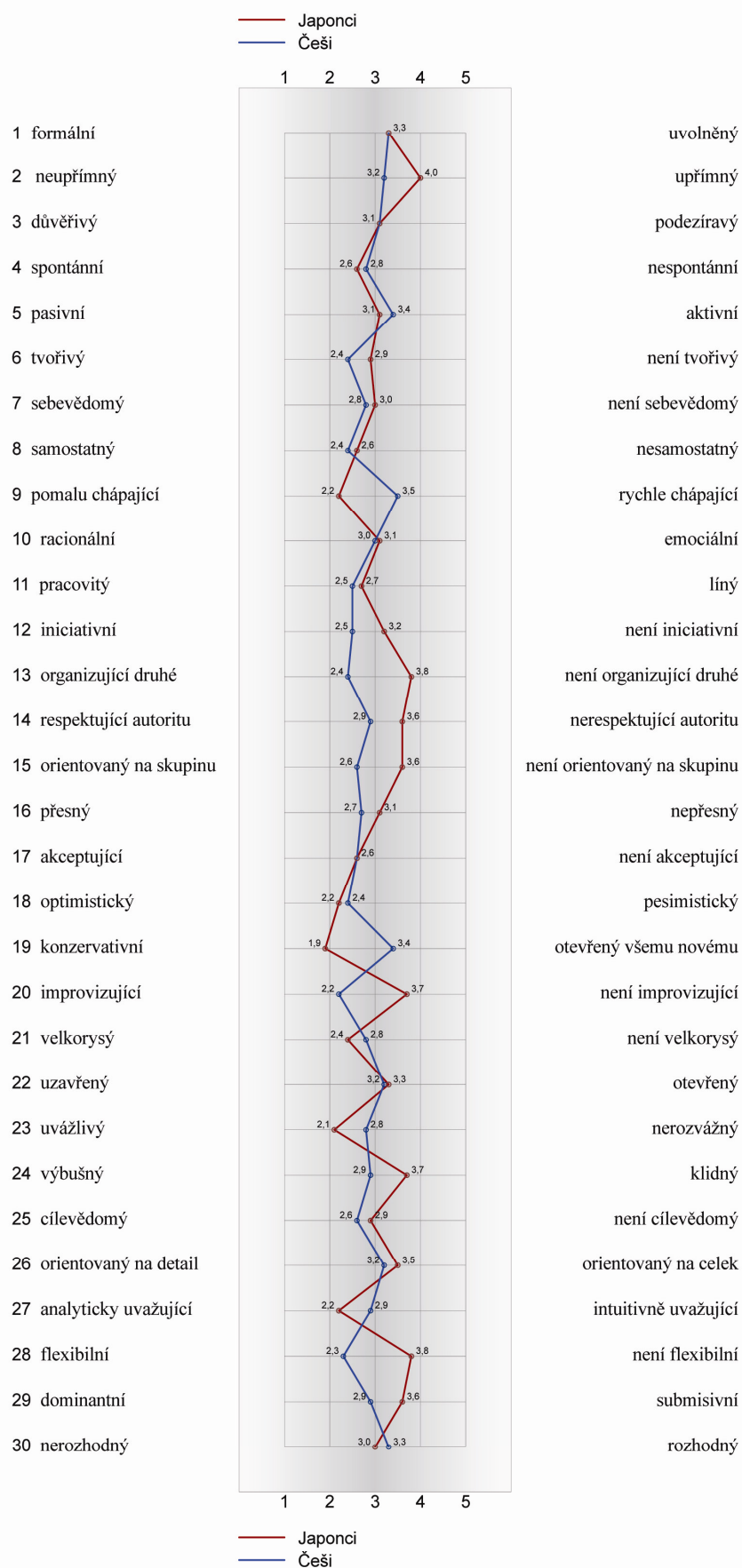
$\alpha=0,05$

- Pro Japonce je v životě významnější práce, než je tomu u Čechů.
- Pro Japonce je v pracovním životě významnější seberealizace.
- Pro Čechy je významnější mít dost času na osobní či rodinný život.
- Pro Čechy je významnější mít dobré pracovní prostředí.
- Pro Čechy je významnější dobře si v pracovních záležitostech rozumět s nadřízeným.
- Pro Čechy je významnější mít jistotu zaměstnání.

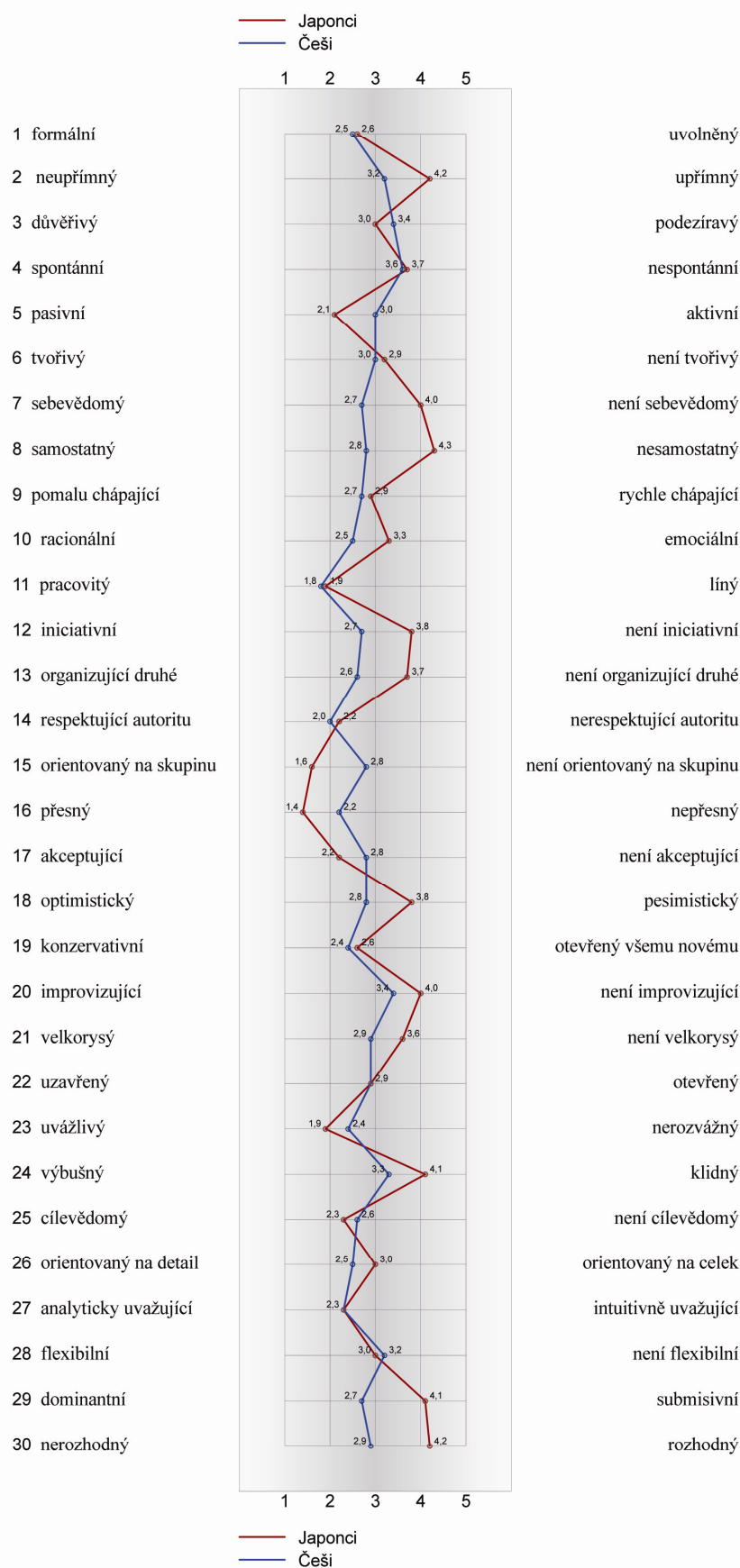
11.2 Dotazník bipolárních adjektiv

Při zpracování dat z dotazníku bipolárních adjektiv byly nejprve graficky vyjádřeny průměrné hodnoty jednotlivých bipolárních adjektiv, kterými čeští a japonští respondenti označovali Čechy, a průměrné hodnoty, kterými čeští a japonští respondenti označovali Japonce (viz grafy č. 10 a 11, které jsou zobrazeny na následujících dvou stranách).

Graf č. 10 - Postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Čechům



Graf č. 11 - Postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Japoncům



Následně byly vyhodnoceny rozdíly v průměrných hodnotách bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Čechů a Japonců. Použit byl neparametrický **Wilcoxonův test**, porovnávány byly rozdíly hodnot v jednotlivých položkách. Statisticky významné rozdíly na hladině významnosti ($\alpha=0,01$) jsou v tabulkách č. 21 a č. 22 označeny tmavě modrou barvou, signifikantní rozdíly na hladině významnosti ($\alpha=0,05$) světlejší modrou barvou.

Tabulky č. 21, 22 - Rozdílné postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Čechům a k Japoncům

| Rozdíly mezi českými a japonskými respondenty ve vnímání Čechů | Signifikance |
|--|--------------|
| formální | 0,93 |
| neupřímný | 0,01 |
| důvěřivý | 0,80 |
| spontánní | 0,58 |
| pasivní | 0,55 |
| tvořivý | 0,13 |
| sebevědomý | 0,85 |
| samostatný | 0,86 |
| pomalu chápající | 0,01 |
| racionální | 0,53 |
| pracovitý | 0,61 |
| iniciativní | 0,01 |
| organizující druhé | 0,00 |
| respektující autoritu | 0,15 |
| orientovaný na skupinu | 0,01 |
| přesný | 0,23 |
| akceptující | 0,78 |
| optimistický | 0,40 |
| konzervativní | 0,00 |
| improvizující | 0,00 |
| velkorysý | 0,19 |
| uzavřený | 0,97 |
| uvážlivý | 0,06 |
| výbušný | 0,01 |
| cílevědomý | 0,37 |
| orientovaný na detail | 0,30 |
| analyticky uvažující | 0,11 |
| flexibilní | 0,00 |
| dominantní | 0,01 |
| nerozhodný | 0,45 |

| Rozdíly mezi českými a japonskými respondenty ve vnímání Japonců | Signifikance |
|--|--------------|
| formální | 0,94 |
| neupřímný | 0,00 |
| důvěřivý | 0,30 |
| spontánní | 0,78 |
| pasivní | 0,02 |
| tvořivý | 0,64 |
| sebevědomý | 0,00 |
| samostatný | 0,00 |
| pomalu chápající | 0,73 |
| racionální | 0,15 |
| pracovitý | 0,81 |
| iniciativní | 0,01 |
| organizující druhé | 0,03 |
| respektující autoritu | 0,62 |
| orientovaný na skupinu | 0,01 |
| přesný | 0,06 |
| akceptující | 0,11 |
| optimistický | 0,00 |
| konzervativní | 0,67 |
| improvizující | 0,17 |
| velkorysý | 0,10 |
| uzavřený | 0,72 |
| uvážlivý | 0,17 |
| výbušný | 0,02 |
| cílevědomý | 0,57 |
| orientovaný na detail | 0,40 |
| analyticky uvažující | 0,69 |
| flexibilní | 0,70 |
| dominantní | 0,00 |
| nerozhodný | 0,00 |

Čeští a japonští respondenti se ve svých postojích k Čechům lišili

následovně:

$\alpha=0,01$

- Japonci vnímají Čechy jako více upřímné, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako méně chápající, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako méně iniciativní, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako méně organizující druhé, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako méně orientované na skupinu, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako více konzervativní, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako méně improvizující, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako více klidné, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako méně flexibilní, než jak se vnímají Češi.
- Japonci vnímají Čechy jako více submisivní, než jak se vnímají Češi.

Čeští a japonští respondenti se ve svých postojích k Japoncům lišili následujícím způsobem:

$\alpha=0,01$

- Češi vnímají Japonce jako méně upřímné, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako více sebevědomé, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako více samostatné, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako více iniciativní, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako méně orientované na skupinu, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako méně přesné, než jak se vnímají Japonci.

- Češi vnímají Japonce jako více optimistické, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako více dominantní, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako více nerozhodné, než jak se vnímají Japonci.

$\alpha=0,05$

- Češi vnímají Japonce jako více aktivní, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako více organizující druhé, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako méně uvážlivé, než jak se vnímají Japonci.
- Češi vnímají Japonce jako méně klidné, než jak se vnímají Japonci.

V rámci dotazníku bipolárních adjektiv byly vysloveny tyto **dvě hypotézy**:

H₃: Existuje alespoň jeden rozdíl v průměrných hodnotách bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Čechů.

H₄: Existuje alespoň jeden rozdíl v průměrných hodnotách jednotlivých bipolárních adjektiv, které čeští a japonští respondenti používali při popisu Japonců.

Na základě výsledků Wilcoxonova neparametrického testu jsme dospěly k závěru, že na zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) existuje dostatek evidencí obě nulové hypotézy zamítnout. **Hypotézy č. 3 a 4 tedy byly potvrzeny.** Můžeme vyslovit, že **japonští nadřízení a čeští zaměstnanci japonských firem v ČR se liší v postojích k Čechům i v postojích k Japoncům.**

12 Diskuze

12.1 *Limitace studie*

Dříve než se začneme zabývat možnými interpretacemi výsledků tohoto výzkumu, považujeme za nutné zmínit jeho úskalí a limity. Interkulturní výzkumy se potýkají s mnoha obecnými problémy, které již byly zmíněny v kapitole 3.2, zde proto jsou uvedeny pouze ve stručnosti. Větší prostor věnujeme omezením, vyplývajícím z tohoto konkrétního výzkumu. Stejně jako je tomu v případě mnoha jiných interkulturních studií, mohl být i tento výzkum do jisté míry ovlivněn určitými generalizacemi a nevědomou etnocentrickou tendencí výzkumníka. Dalšími intervenujícími proměnnými interkulturních výzkumů bývají intrakulturní vlastnosti respondentů, náročnost měření kulturních atributů, obtížnost získat reprezentativní výzkumný vzorek, rozdílné jazyky, v nichž je výzkum prováděn, atd. Všechny tyto rušivé proměnné, typické pro interkulturní výzkum, se nám pravděpodobně nepodařilo zcela eliminovat, snažily jsme se však mít je na paměti a k interpretaci výsledků přistupovat opatrně.

Diskutabilní oblast tohoto konkrétního výzkumu je jeho **výzkumný vzorek**. Jsme si vědomé, že jedenáctičlenná skupina japonských respondentů není pro statistické srovnání ideální. Dalším aspektem, který lze složení výzkumného vzorku vytknout, je ne zcela rovnoměrné zastoupení respondentů (z hlediska jejich příslušnosti ke zkoumaným firmám). Skupiny japonských a českých respondentů také nebyly zcela ekvivalentní, a to především z hlediska věku, pohlaví a pracovní pozice. Protože však naším cílem bylo zjistit charakteristiky a vzájemné postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců, byly tyto rozdíly očekávány. Výzkumný vzorek byl vybírán pomocí metody lavinového výběru, byl tedy ovlivněn okruhem známých japonských manažerů pana Tsujimota, který nám na japonské respondenty dodal kontakty. Vzhledem k tomu, jak obtížné bylo přimět japonské manažery k účasti na psychologickém výzkumu, se však

domníváme, že za podmínky interpretace s kritickým nadhledem je složení výzkumného vzorku akceptovatelné.

Další oblastí, u níž považujeme za nutné upozornit na její limity, jsou obě ve výzkumu užití dotazníkové metody. **Hofstedeho dotazník VSM 94** byl podroben kritice již v kapitole 3.1.2. Považujeme však za nutné vznést ještě dvě námitky, které se nám nepodařilo nalézt v žádném odborném článku: 1) Hodnoty Hofstedeho dimenzí jsou vypočítávány na základě pouhých 20-ti otázek, což pro výpočet hodnot pěti dimenzí považujeme za nedostatečné. Např. dimenze „dlouhodobá orientace“ je sycena průměrnými hodnotami pouhých dvou položek. Je pochopitelné, že delší, např. 200-položkový test, by nebylo ochotno vyplnit tolik respondentů. Domníváme se však, že právě z těchto důvodů může při výpočtu jednotlivých dimenzí docházet k určitému zkreslení. 2) Vzhledem k tomu, jaké položky sytí Hofstedeho dimenzi „maskulinita“ se domníváme, že Hofstedeho popis této dimenze není adekvátní. Její položky znějí např. takto: „Jak důležité je pro Vás mít příležitost pracovního růstu?“ nebo „Souhlasíte s tím, že se dá většině lidí věřit?“. Podle našeho názoru odrážejí spíše jistou asertivitu, cílevědomost či podezřívavost respondenta, ne však diferenciaci ženských a mužských rolí ve společnosti. K interpretaci výsledků této dimenze tedy přistupujeme s rezervou.

Při srovnávání výsledných hodnot tohoto výzkumu s hodnotami **Hofstedeho a Hamaguchiho výzkumu**, je vhodné si uvědomit také intervenující proměnnou, jíž je vývoj společnosti. Hofstedeho výzkum v ČR probíhal v sedmdesátých letech, tedy za hluboké totality, Hamaguchiho výzkum byl realizován na počátku 90. let 20. století. Testované populace obou výzkumů tedy vyrůstaly za minulého režimu, zatímco v nynějším českém výzkumném vzorku byli mladší lidé, kteří již byli vychováni v demokratických podmínkách, a starší lidé, kteří již v demokracii žijí téměř dvacet let. Japonsko sice za posledních 40 let neprošlo tak výraznou politickou a společenskou změnou jako ČR, hodnoty jeho občanů se však také časem a kontaktem s jinými národy mění. Při interpretaci výsledků Hamaguchiho položek je dobré mít na mysli, že

při srovnání jejich hodnot v Hamaguchiho výzkumu a v tomto výzkumu mohla být intervenující proměnnou rozdílná „senzitivizace“ respondentů při odlišném pořadí stejných otázek. Otázky byly totiž „vytrženy“ z kontextu původního dotazníku. Podle našeho názoru je však přesto zajímavé pokusit se zjistit, zda i v našem výzkumu budou u českých a japonských respondentů prokázány podobné tendence, jaké našel Hamaguchi.

Určitá úskalí **dotazníku bipolárních adjektiv** spočívají v tom, že dosud nebyl psychologicky standardizován. Z důvodu obtížnosti získávání respondentů zatím nebyla provedena položková analýza, ani zjišťována jeho reliabilita a validita. Jeho další limity spočívají v obtížnosti zkoumání postojů obecně. Postoje determinují způsob lidského jednání. Pokud to však situační faktory nedovolují, veřejně vyjádřené mínění nemusí vyjadřovat skutečný postoj subjektu (např. z politických či jiným způsobem riskantních důvodů). Protože je psychologický výzkum postojů evidentně komplikovaný, bývá doporučováno, aby byla zachována anonymita zkoumaných osob (Nakonečný, 1999), což bylo v tomto výzkumu dodrženo. Interkulturní výzkum postojů je navíc ztížený tím, že kulturní identita jedince obsahuje kognitivní, emotivní i behaviorální stránku, a že tyto složky vykazují v průběhu času rozdílnou rezistenci vůči změně. Přestože se lidé, kteří přicházejí žít do nové země, snaží přizpůsobit své chování novému okolí, právě jejich postoje zůstávají dlouho dobu nezměněny (Landis, Bennet, Bennet, 2004). To však respondenti mohou v rámci sociální desirability skrývat.

Dalším aspektem, který může skutečné postoje respondentů do jisté míry zkreslit, je realizace průzkumu v pracovním prostředí. Zaměstnanci mohou mít tendenci stylizovat se (kvůli nedůvěře k výzkumníkovi a strachu, že jejich anonymita nebude dodržena). S vědomím obtížnosti výzkumu postojů v interkulturním pracovním prostředí jsme se přesto rozhodly vzájemné postoje mezi českými zaměstnanci a jejich japonskými nadřízenými zkoumat. Domníváme se totiž, že i kdyby proces zjišťování postojů mezi

japonskou a českou kulturou vedl k pouhému zamyšlení mých respondentů nad svými postoji k vlastní kultuře a ke kultuře svých spolupracovníků, bude mít tato práce smysl.

12.2 Interpretace výsledků a diskuze

První výzkumný okruh se vztahoval k upravené verzi dotazníku VSM 94 a byly v něm definovány dvě hypotézy. V rámci první z nich jsme došly k závěru, že japonští nadřízení a jejich čeští zaměstnanci z japonských firem v ČR se neliší ani v jedné z Hofstedeho interkulturních dimenzí. **Hypotéza č. 1** tedy byla vyvrácena. Podle našeho názoru tato pozoruhodná shoda hodnot českých a japonských respondentů mohla být způsobena několika aspekty. Za prvé ji mohla způsobit firemní kultura, nastavená japonskými nadřízenými. Tuto domněnku by potvrzovala např. tendence českých respondentů skórovat v dimenzi „vyhýbání se nejistotě“ blízko k hodnotám, kterých dosáhli Japonci v tomto i v Hofstedeho výzkumu. V dimenzi „maskulinita“ je ale naopak patrná tendence japonských respondentů skórovat blíže k českým hodnotám z obou výzkumů. Tyto skutečnosti naznačují vzájemný vliv japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců. Tento vliv mohl vytvořit firemní filozofii japonských firem v ČR, která se nachází někde na pomezí českých a japonských hodnot. Ve shodě českých a japonských hodnot pravděpodobně hrál svoji roli také vývoj české a japonské společnosti. Je možné, že obě kultury, ať vlivem modernizace či globalizace, směřují k podobným hodnotám. Dalším aspektem, který mohl shodné hodnoty dimenzí VSM 94 u obou zkoumaných skupin způsobit, jsou japonští respondenti tohoto výzkumu v ČR. Je možné, že Japonci, kteří chtějí (nebo jsou ochotni) pracovat v zahraničí, se ve svých hodnotách od běžné japonské populace (kterou testoval Hofstede) již dříve odlišovali, a právě proto vyhledávali život v jiné zemi.

Nejvýraznější odlišnosti (od Hofstedem naměřených hodnot) byly u obou zkoumaných skupin nalezeny v dimenzi „maskulinita“. U českých respondentů byla v této

dimenzi naměřena hodnota o 32 bodů nižší, u japonských účastníků výzkumu dokonce o 76 bodů nižší (ve srovnání s Hofstedeho výzkumem). Domníváme se, že tato skutečnost mohla být způsobena větší emancipací žen v obou zkoumaných zemích nebo tlakem společnosti, ve které je téměř vyrovnané postavení žen a mužů považováno za normu. Vzhledem k tomu, že rozdíl v japonských hodnotách byl tak výrazný, a že emancipace japonských žen není tak rozšířená jako v ČR, se však domníváme, že se japonští respondenti buď stylizovali, nebo že opravdu převzali některé z evropských hodnot. Zde však znovu podotýkáme, že tato Hofstedeho dimenze je sporná. V dimenzi „individualismus“ se hodnoty obou zkoumaných skupin zvýšily o více než 20 bodů (ve srovnání s Hofstedeho výzkumem), což naznačuje směr vývoje české společnosti k většímu důrazu na jedince. U japonských respondentů mohl být vzrůst hodnot této dimenze způsoben buď jejich stylizací, delším pobytem v zahraničí či tím, že také japonská společnost do jisté míry ztrácí svůj silně kolektivistický charakter.

Při pokusu o srovnání výsledků tohoto výzkumu s původními Hofstedeho hodnotami jsme dospěly k zjištění, že se hodnoty z těchto dvou výzkumů výrazně liší. Čeští respondenti tohoto výzkumu se (ve srovnání s Hofstedeho českými respondenty) jeví jako lidé, kteří se více vyhýbají rizikovým a nejistým situacím a kteří nepřikládají tak velký význam diferenciaci mužské a ženské role. Tito Češi také přikládají větší důraz vlastním schopnostem a iniciativě a přitom více (než Hofstedovy respondenti) akceptují nerovnoměrně rozdělené moci ve společnosti. Japonští respondenti tohoto výzkumu jsou (ve srovnání s Hofstedeho japonskými respondenty) výrazně více tolerantní k překrývání mužské a ženské role, cítí se méně závislí na kolektivu, jsou méně orientovaní na dlouhodobé cíle a do větší míry akceptují rozdíly v rozdělení moci ve společnosti. Japonští respondenti obou výzkumů mají podobnou tendenci vyhýbat se nejistým a nestrukturovaným situacím. Srovnání výsledků našeho a Hofstedeho výzkumu se nepokoušíme interpretovat, a to z důvodů obtížné srovnatelnosti výzkumných vzorků těchto výzkumů.

Pomocí doplňujících otázek upravené verze VSM 94 bylo zjištěno, že pro japonské nadřízené i pro jejich české zaměstnance je rodina významnější než práce. Také tuto skutečnost si vysvětlujeme buď stylizací japonských respondentů, jejich dlouhodobým pobytem v zahraničí, nebo tím, že se jejich hodnoty již dříve od japonské populace odlišovaly. Možnou interpretací však je i změna hodnot japonské společnosti, na níž ukazují zvýšené hodnoty individualismu u japonských respondentů. Dále bylo zjištěno, že Češi v práci přikládají největší význam finančnímu ohodnocení, zatímco pro Japonce je v pracovním prostředí nejdůležitější seberealizace. Toto zjištění může být způsobeno tím, že japonští nadřízení mají již finanční potřeby saturovány, takže jim nepřikládají význam, v souladu s Maslowovou hierarchií lidských potřeb tedy již preferují vyšší potřeby. Jiným vysvětlením však může být také vyšší akcent na finanční ohodnocení u českých zaměstnanců (dle v ČR oblíbeného rčení „peníze jsou až na prvním místě“).

Hypotéza č. 2, která říká, že existuje alespoň jeden rozdíl mezi českými a japonskými hodnotami 4 položek z Hamaguchiho dotazníku a mezi českými a japonskými hodnotami těchto položek zjištěnými v tomto výzkumu, byla potvrzena. Japonci si byli jistější v tom, že by jim při výskytu problémů přátelé pomohli. Tento výsledek je podle našeho názoru plně kompatibilní s tím, co bylo o japonském akcentu na skupinu a na kontext řečeno v teoretické části. Hamaguchiho 4 položky byly do výzkumu zařazeny, protože nás zajímalo, zda se potvrdí Hamaguchiho názor, že Češi v některých oblastech jednají signifikantně více kolektivisticky než Japonci. Výše zmíněná položka, ve které jedině byl nalezen signifikantní rozdíl mezi Čechy a Japonci tuto teorii nepotvrzuje. V dalších dvou položkách rozdíl mezi dvěma zkoumanými skupinami nebyl nalezen. Ve čtvrté položce však skutečně byla tendence, o které Hamaguchi hovořil, nalezena ($\alpha=0,07$). Češi oproti Japoncům zastávali častěji názor, že objeví-li se problém, všichni zainteresovaní by se měli společnými silami podílet na řešení. Podle našeho názoru je tento rozdíl v postojích zkoumaných skupin velmi zajímavý. Vzhledem k téměř shodným hodnotám dimenze „individualismu“ u obou skupin se domníváme, že tato difference

mohla být způsobena nadřazeným postavením japonských respondentů, kteří nejsou do takové míry zvyklí řešit problémy ve spolupráci s ostatními.

Hypotézy č. 3 a 4 byly potvrzeny, což znamená, že japonští nadřízení a čeští zaměstnanci japonských firem v ČR se lišili ve svých postojích k Čechům i v postojích k Japoncům. Při vysvětlování těchto diferencí se opíráme především o teorii českých a japonských kulturních standardů v pracovním prostředí (viz kap. 4.1 a 4.2). Japonci vnímali Čechy jako méně improvizující a flexibilní (oproti sebepercepci Čechů). Tuto skutečnost si vysvětlujeme tím, že pro Japonce nejsou tyto vlastnosti v pracovním prostředí tak podstatné. Češi je naopak považují za velmi desirabilní vlastnosti, na které jsou pyšní, proto se v těchto oblastech označili vyššími hodnotami. Japonci považovali Čechy za více upřímné a více klidné, než jak se vnímají Češi. Vysvětlení tohoto jevu se může nacházet buď v české sebeironii, nebo v tom, že Češi svým japonským nadřazeným svou neupřímnost a výbušnost neukazují. Japonci dále Čechy vnímali jako méně orientované na skupinu, což je podle našeho názoru způsobeno tím, s kým kolektivistické tendence Čechů srovnávali Češi a s kým Japonci (patrně se svojí kulturou, která je zaměřena více kolektivisticky). Japonci Čechy vnímali také jako více konzervativní, méně iniciativní, méně organizující druhé, méně chápající a více submisivní (oproti mínění Čechů o sobě), což podle našeho názoru může souviset s tím, že čeští spolupracovníci Japonců jsou vůči nim v podřízené pozici. Češi tedy buď tyto své vlastnosti buď nemohou ve své práci příliš využít, nebo by si je pouze přáli mít. Alternativou je také to, že si Češi své schopnosti nechávají pro sebe, aby nedostávali příliš úkolů, či aby je mohli využít v pravou chvíli.

Češi vnímali Japonce jako více sebevědomé, více samostatné, více iniciativní, organizující druhé, více aktivní, optimistické a dominantní, než jak se vnímají Japonci. Tuto skutečnost si vysvětlujeme jednak nadřazeným postavením japonských respondentů, od kterého je očekávána přinejmenším stylizace do role dominantního, aktivního vůdce. Dalším aspektem, který tyto výsledky mohl způsobit, je japonská „skromnost“, která

zakazuje mluvit o sobě jako o příliš kompetentním, aby se ostatní necítili špatně. Češi vnímali Japonce jako méně orientované na skupinu. To je patrně způsobeno tím, že většina japonských nadřízených vede českou pobočku japonské firmy sama, a že si české spolupracovníky příliš „nepřipouští k tělu“, protože je nevnímají jako členy své skupiny. Čeští respondenti pravděpodobně také neznají své nadřízené po osobní stránce. Nevědí, že většina Japonců žijících v Praze tráví víkendy na návštěvách u jiných Japonců, kde se tvoří velké navzájem se podporující skupiny. Češi dále považovali Japonce za méně upřímné, než jak se vnímají Japonci. To mohlo být způsobeno buď projekcí vlastních tendencí, nebo českou nedůvěřivostí k ostatním. Češi vnímali Japonce také jako méně přesné, více nerozhodné, méně uvážlivé a méně klidné (ve srovnání se sebepercepcí Japonců). Podle našeho názoru může být tento rozpor způsoben tím, do jaké míry významné jsou pro japonskou společnost vlastnosti jako uvážlivost, přesnost a klidnost. Stejně, jak tomu bylo u českých respondentů v případě flexibility, se domníváme, že vyšší hodnoty v těchto položkách naznačují význam těchto hodnot pro japonské respondenty.

Protože je tento výzkum pojímán jako první sonda do problematiky česko-japonských pracovních vztahů, nelze na základě jeho výsledků vyvozovat generalizující důsledky pro teorii či praxi. Výsledky poslouží hlavně konkrétním zkoumaným firmám. Ty jim přiblíží vzájemné postoje japonských nadřízených a českých zaměstnanců, což jim může pomoci k rozvoji efektivní a přitom pro obě strany příjemné interkulturní spolupráce.

Podle zpětné vazby několika českých a japonských respondentů se domníváme, že již pouhé vyplnění dotazníků, zaměřených na česko-japonskou problematiku, mělo na některé účastníky výzkumu pozitivní dopad. Respondenti se začali více zajímat o kulturu svých zahraničních spolupracovníků, o interkulturní komunikaci obecně a uvědomili si význam těchto témat v interkulturním pracovním prostředí. Tuto skutečnost považujeme za velmi potěšující a doufáme, že výsledky tohoto výzkumu přinesou jak zkoumaným japonským firmám v ČR, tak psychologické obci určitý vhled do česko-japonských pracovních vztahů.

13 Závěr

Účelem této diplomové práce bylo především přiblížit čtenáři základní charakteristiky interkulturní komunikace, český a japonský přístup k práci, japonské způsoby řízení lidských zdrojů a jejich možný přenos do ČR. Výzkumná část této práce si kladla za cíl popsat charakteristické rysy japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců v japonských společnostech v ČR a jejich vzájemné postoje.

K měření charakteristik japonských a českých zaměstnanců byl použit Hofstedeho dotazník VSM 94, který byl doplněn několika otázkami zaměřenými na předpokládané difference mezi českou a japonskou pracující populací a několika otázkami z dotazníku japonského sociologa E. Hamaguchiho. Pro měření vzájemných postojů byl zkonstruován dotazník založený na bázi bipolárních adjektiv. Mezi nejzajímavější výsledky, ke kterým jsme dospěly, patří téměř shodné hodnoty Hofstedeho dimenzí u českých a japonských zkoumaných osob. Analyzovány byly také jednotlivé oblasti, v nichž se čeští a japonští respondenti shodovali či lišili. Ty naznačují, jaké hodnoty či priority v pracovním a v osobním životě mají čeští zaměstnanci a jaké japonští nadřízení japonských společností v ČR. Výsledky výzkumu ukazují také to, jakým způsobem čeští a japonští respondenti tohoto výzkumu vnímají svoji kulturu, a jakým způsobem nahlízejí na kulturu svých zahraničních spolupracovníků.

Touto diplomovou prací jsme se pokusily přispět k porozumění česko-japonských pracovních vztahů. Vzhledem k tomu, že tato problematika není v psychologii příliš prozkoumaná, pevně doufáme, že tato diplomová práce bude pro čtenáře zajímavá a obohacující. Bylo by také velmi potěšující, kdyby zkoumaným firmám přinesla informace, které jim usnadní interkulturní komunikaci, a kdyby v budoucnu posloužila jako východisko pro podrobnější výzkum česko-japonských vztahů v pracovním prostředí.

14 Seznam literárních zdrojů

- 1) ABEGGLEN, James, STALK, George Jr. *Kaisha, The Japanese Corporation*. New York : Basic.1987. 309 p.
- 2) ADLEROVÁ, 1983 In MORGENSTERNOVÁ, M. Mezikulturní aspekty personální psychologie. 2003. 153 s. Disertační práce. Katedra psychologie FF UK v Praze. Vedoucí práce PhDr. Lenka Šulová, CSc.
- 3) BENNET, J. M., BENNET, M. J.: Developing of Intercultural Sensitivity. An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity. 2004. In LANDIS, Dan, BENNETT, Janet, BENNETT, Milton. *Handbook of Intercultural Training*. London : Sage Publications, Inc. , 2004. 515 p.
- 4) BRISLIN, R. et. al. Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals. *Group & Organization Management*. 2006, vol. 31, is. 1, p. 40-56
- 5) BROOKS, Ian. *Firemní kultura : Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. 296 p.
- 6) CORBITT, Brian. Cultural Differences, Information and Code Systems. *Journal of Global Information Management*. 2004, vol. 12, is. 3, p. 65-86.
- 7) DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 315 s.
- 8) DUIGNAN, R., IAGUINTO, A. Female managers in Japan: early indications of career progression. *Women in Management Review*. 2005, vol. 20, no. 3/4, p. 191.
- 9) DUFFKOVÁ, Zuzana. *Analyse der Wirksamkeit deutsch-tschechischer bikultureller Trainings* . Regensburg, 2008. 165 S. Katedra psychologie Univerzity Regensburg. Diplomová práce.
- 10) ECKHARDT, Giana. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. *Australian Journal of Management*. 2002, vol. 27, is. 1, p. 89.
- 11) GJERDE, P.F., ONISHI, M. Selves, Cultures, and Nations: The Psychological Imagination of 'the Japanese' in the Era of Globalization. *Human Development*. 2000, vol. 43, p. 216-226.
- 12) GODYKUNST, W. B., KIM, Y. Y. *Communicating with strangers : An approach to intercultural communication*, New York : McGraw-Hill, 2002. 480 p.
- 13) GROVER, Susan. Shaping Effective Communication Skills and Therapeutic Relationships at Work: The Foundation of Collaboration. *AAOHN Journal*. 2005, no. 53, p. 177-183.

- 14) HALL, E. T., et al. The History of Intercultural Communication: : The United States and Japan. *Keio Communication Review*. 2004, no. 24, p. 3-25.
- 15) HALL, E. T., 1976, In NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1998. 437 s.
- 16) HAMAGUCHI, Etsun. A Contextual Model of Japanese : Toward a Methodological Innovation in Japanese Studies. *Society for Japanese Studies*. 1985, vol. 11, no. 2, p. 289-321.
- 17) HAMAGUCHI, Etsun. *Kankei šújakugata ningen nijoru šakai hensei genri no kenkyú kandžin šugi kodžinšugi no kousaii hikaku čósa*. Šiga kenri daigaku Ningenbunka gakubu, 1999.
- 18) HARRIS, MORAN, 1991, In MORGENSTERNOVÁ, M., ŠULOVÁ, L. *Interkulturní psychologie: Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha : Karolinum, 2007. 218 p.
- 19) HASEGAWA, Hirukiyo. Globalization and Japanization : Implications for Human Resources Management in Britain. *Japan Forum*. 2001, no. 2, p. 159-175.
- 20) HINCHCLIFF-PELIAS , Mary, GREER, Norman. The Importance of Intercultural Communication in International Education. *International Education*. 2004, vol. 33, is. 2, p. 5-19.
- 21) HOFSTEDE, Geert, SOETERS, Joseph. Consensus Societies with Their Own Character : National Cultures in Japan and Netherlands. *Comparative Sociology*. 2001, vol. 1, no. 1, p. 16.
- 22) HOFSTEDE, Geert, et al. Cross-cultural Differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*. 2003, no. 18, p. 76-89.
- 23) HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. New York. McGraw-Hill, 2005. 300 p.
- 24) HONDA-HOWARD, Motoko, HOMMA, Michiko. Job Satisfaction of Japanese Career Women and its Influence on Turnover Intention. *Asian Journal of Social Psychology*. 2001, no. 4, p. 23-38.
- 25) KAKUCHI, S. Japan: More Women Achieve Equality in Male-dominated Businesses. *Global Information Network*. 2003, no. 1, p. 3.
- 26) KIKOSKI, John. Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management*. . 1999, no. 2, p. 301-321.

- 27) KILLEN, Melanie, WAINRYB, Cecilia. Independence and Interdependence in Diverse Cultural Contexts. *New Directions for Child and Adolescent Development*. 2000, no. 1, p. 5-21.
- 28) KOBAYASHI, Sanae. Characteristics of Japanese communication. *Communication World*. 1997, vol. 14, no. 1, p. 14-17.
- 29) KOLMAN, 2007 In PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: Sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha : Portál, 2004. 199 s.
- 30) KRECH, CRUTCHFIELD, 1962, In NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. 287 s.
- 31) KREWER, 1999 In NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 2001. 182 s.
- 32) KUGIHARA, Naoki. Gender and Social Loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology*. 1999, vol. 139, no. 4, p. 516-524.
- 33) LANDIS, Dan, BENNETT, Janet, BENNETT, Milton. *Handbook of Intercultural Training*. London : Sage Publications, Inc. , 2004. 515 p.
- 34) LIKER, Jeffrey. *Jak to dělá Toyota : 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Irena Grusová. [s.l.] : Management Press s.r.o., 2007. 390 s.
- 35) LÉVY-LEBOYER, Claude. CQ: Developing Cultural Intelligence at Work. *Personnel Psychology*. 2007, vol. 60, is. 1, p. 242.
- 36) MARCH, R. M., 1996 In SVOBODOVÁ, Kateřina. *Možnosti aplikace japonského systému řízení mimo Japonsko*. [s.l.], 2004. 117 s. Katedra japanologie FF UK v Praze. Diplomová práce.
- 37) MARHOULOVÁ, Dagmar. *Japonské systémy řízení*. Praha : Institut řízení, 1991. 275 s.
- 38) MARXTOVÁ, Monika *Psychologické aspekty adaptace Francouzů žijících v Praze*. [s.l.], 2005. 93 s. Katedra psychologie FF UK v Praze. Diplomová práce, vedoucí diplomové práce PhDr. Monika Morgensternová
- 39) MATSUMOTO, David, et al. American-Japanese Cultural Differences in Judgements of Emotional Expression of Different Intensities. *Cognition and Emotion*. 2002, vol. 16, no. 6, p. 721-747.
- 40) McSWEENEY, Brendan. The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human Relations*. 2002, vol. 55, is. 11, p. 1363.
- 41) MEIEREWERT, S., DUNKEL, A. Culture Standards and Their Impact on Teamwork - An Empirical Analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish

- Culture Differences. *Journal for East European Management Studies*. 2004, vol. 9, is. 2, p. 147-175.
- 42) MISUMI, Jyuji. Attitudes to work in Japan and the West. *Long Range Planning*. 1993, no. 26, p. 66-72.
- 43) MORGENSTERNOVÁ, M., ŠULOVÁ, L. *Interkulturní psychologie: Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha : Karolinum, 2007. 218 s.
- 44) MORGENSTERNOVÁ, M. Mezikulturní aspekty personální psychologie. 2003. 153 s. Disertační práce. Katedra psychologie FF UK v Praze. Vedoucí práce PhDr. Lenka Šulová, CSc.
- 45) NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1998. 437 s.
- 46) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. 287 s.
- 47) NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 2001. 182 s.
- 48) OHBUCHI, 1997 In THOMAS, Alexander, KAMMHUBER, Stefan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2003, 399 S.
- 49) PETZOLD, I., RINGEL. N., THOMAS, A. Beruflich in Japan. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte (Handlungskompetenz im Ausland). Vanderhoeck & Ruprecht, 2005. 150 S.
- 50) PIERCE, Gordon. Management Philosophies: What Comes after Theory Z?. *Journal of System Mananagement*. 1991, no. 42, p. 6-15.
- 51) PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: Sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha : Portál, 2004. 199 s.
- 52) PUDELKO, M. *Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan* . Köln : Libri Books on Demand, 2000.
- 53) SCHELOVÁ, Barbora. *Srovnání pracovních postojů, hodnot a motivačních tendencí českých a německých manažerů*. [s.l.], 2005. 146 s. Katedra psychologie FF UK v Praze. Diplomová práce.
- 54) SCHMELZER, WALTMAN, 1992, In NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 2001. 182 s.

- 55) SURJOMARTONO, Dita. *Interkulturní komunikace v českém pracovním prostředí - Češi a Indonésané*. [s.l.], 2005. Katedra psychologie FF UK v Praze. Vedoucí diplomové práce PhDr. Irena Wagnerová, PhD., MBA.
- 56) STERNBERG, R., GRIGORENKO, E. L. Cultural Intelligence and Successful Intelligence. *Group & Organization Management*. 2006, vol. 31, is. 1, p. 27-40.
- 57) SUGITANI, 1996 In THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2003, 462 S.
- 58) SVOBODOVÁ, Kateřina. *Možnosti aplikace japonského systému řízení mimo Japonsko*. [s.l.], 2004. 117 s. Katedra japanologie FF UK v Praze. Diplomová práce.
- 59) TAE-YEOL, Kim, et al. Conflict Management Styles : The Differences among Chinese, Japanese and Korean. *International Journal of Conflict Management*. 2007, vol. 18, no. 1, p. 23-41.
- 60) THOMAS, Alexander. Interkulturelle Handlungskompetenz : Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. *Arbeit*. 2006, N. 15, S. 114-127.
- 61) THOMAS, Alexander. Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. *Psychologie interkulturellen Handelns*, 1996. Göttingen: Hogrefe, S. 107-135.
- 62) THOMAS, Alexander, et al. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2003.
- 63) THOMAS, Alexander, 1997, In DUFFKOVÁ, Zuzana. *Analyse der Wirksamkeit deutsch-tschechischer bikultureller Trainings* . Regensburg, 2008. 165 S. Katedra psychologie Univerzity Regensburg. Diplomová práce.
- 64) THOMAS, Alexander, PETZOLD, Iris, RINGEL, Nadja. *Beruflich in Japan. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte (Handlungskompetenz im Ausland): Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2005, 150 S.
- 65) THOMAS, Alexander, KINAST, Eva-Ulrike, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2003, 462 S.
- 66) THOMAS, Alexander, KAMMHUBER, Stefan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2003, 399 S.
- 67) TROMMSDORFF, G., et al. *Japan in Transition*. [s.l.] : Pabst Science Publisher, 1998.

- 68) TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles. Cultural Intelligence: Is such a Capacity Credible? *Group & Organization Management*.. 2006, vol. 31, is. 1, p. 56-64.
- 69) TROMPENAARS, Fons. Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*. 1996, vol. 7, Iss. 3, p. 51-69.
- 70) TROMPENAARS, Fons, LLOYD, Bruce. Culture and Change: Conflict or Consensus?. *Leadership & Organization Development Journal*. 1993, no. 14, p. 17-24.
- 71) VANDER ZANDEN, J.W., 1987, In NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 1999. 287 s.

Internetové zdroje

- 1) COLON, Roberto. *Organization Type Z* [online]. [cit. 2008-06-12]. Dostupný z WWW:
<<http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/theoryz.htm>>.
- 2) HOFSTEDE, Geert. *ITIM International* [online (a)]. 1967-2003 [cit. 2008-05-25]. Dostupný z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_japan.shtml>.
- 3) HOFSTEDE, Geert. *How to use and not to use the VSM 94* [online (b)]. 1990 [cit. 2008-05-30]. Dostupný z WWW: <<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html>>.
- 4) MONTAG, Petr. *Japonský personální management očima českého psychologa* [online]. 1998 [cit. 2008-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/petr.montag/>>.
- 5) OUCHI, WILLIAM. *William Ouchi* [online]. 1999 [cit. 2008-05-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.williamouchi.com/bio.html>>.
- 6) TROMPENAARS, Fons. *Trompenaars Hampden-Turner Consulting* [online]. 2000 [cit. 2008-05-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.7d-culture.com/welcome/index.htm>>.
- 7) *Potíže japonských firem v ČR* [online]. 2008 [cit. 2008-06-16]. Dostupný z WWW: <http://www.deloitte.com/dtt/case_study/0,1005,sid%253D16388%2526cid%253D109991,00.html>.

15 Přílohy

15.1 Upravená verze VSM 94

15.1.1 Česká verze

Nejprve prosím o poskytnutí základních informací:

- 1) Jste: a) muž
b) žena

2) Jaká je Vaše státní příslušnost?
.....

3) Kolik je Vám let?
.....

4) Pro jakou firmu pracujete?
.....

5) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
.....

6) Kolik pracovníků je Vám podřízeno?
.....

7) Kolik času přibližně trávíte v práci (včetně přesčasů)?
.....

8) Rozdělte prosím 10 bodů podle toho, co je pro Vás v životě důležité:

- a) Vaše rodina.....
b) Vaše práce.....
c) Vaše zájmy a volný čas.....
d) Vaše členství v různých spolcích či organizacích.....

9) Jak často ve svém volném čase přemýšlíte o práci?
.....

10) Rozdělte prosím 10 bodů podle toho, co je pro Vás v práci důležité:

- a) Významné postavení a prestiž.....
b) Finanční příjem.....
c) Pocit seberealizace.....
d) Zajímavé kontakty s lidmi.....

*Nyní si, prosím, představte **ideální zaměstnání** – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)*

| | <i>nanejvýš důležité</i> | <i>velmi důležité</i> | <i>mírně důležité</i> | <i>málo důležité</i> | <i>nedůležité</i> |
|--|------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| 1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. mít jistotu zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. mít příležitost pracovního růstu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)

| | <i>nanejvýš důležité</i> | <i>velmi důležité</i> | <i>mírně důležité</i> | <i>málo důležité</i> | <i>nedůležité</i> |
|---|------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| 9. Osobní stálost a spolehlivost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Šetrnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Vytrvalost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Úcta k tradici | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | <i>nikdy</i> | <i>zřídka</i> | <i>občas</i> | <i>často</i> | <i>velmi často</i> |
|--|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------------|
| 13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

| | <i>naprosto souhlasím</i> | <i>souhlasím</i> | <i>nejsem rozhodnut(a)</i> | <i>nesouhlasím</i> | <i>naprosto nesouhlasím</i> |
|--|---------------------------|------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|
| 15. Většině lidí se dá věřit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek jeho podřízených. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Organizační struktura, ve které mají podřízení dva nadřízené, je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Pokud nemohu druhého nějak využít, pak nemá smysl se s ním stýkat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Snaha vyjít s druhými není konec konců nic jiného než myslet sám na sebe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Objeví-li se problém, všichni zainteresovaní by se měli společnými silami podílet na jeho vyřešení. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Myslím, že by mi mí přátelé pomohli, kdybych měl problémy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Děkuji mnohokrát za Vaši spolupráci!
Michala Škrábová

15.1.2 Japonská verze

まずはじめに基本的なことをお聞かせください。これらの情報は私の卒論で匿名で使わせていただきます。

1) あなたの性別は、次のどれにあたりますか。

- a) 男性
- b) 女性

2) あなたの現在の国籍はどこですか。

.....

3) 何歳ですか。

.....

4) どの会社にお勤めですか。

.....

5) あなたの職位はなんですか。

.....

6) あなたには何人の部下がいますか。

.....

7) 一週間にとおよそ何時間働いていますか（残業を含む）。

.....

8) 10 点の持ち点を重要性に合わせて以下に分配するとどうなりますか。

あなたの家族.....

あなたの仕事.....

あなたの趣味と自由時間.....

なにかクラブや協会の会員であること.....

9) 自由時間にどのくらいの頻度で仕事について考えますか。

.....

10) あなたにとっての仕事を、10 点の持ち点を重要性に合わせて以下に分配するとどうなりますか。

地位と名声.....

富.....

自己実現.....

人びととの交流.....

次の質問に答えるにあたり、あなたが理想と思う仕事を考えてください。現在のあなたの仕事がどうかということではありません。理想的な仕事を選ぶうえで、次にあげる項目は、あなたにとってどのくらい重要ですか。（各項目につき、答えを一つだけ選んでください。）

| | き わ め て 重 視 す る | 非 常 に 重 視 す る | 重 視 す る | あ ま り 重 視 し な い | ほと ん ど/ ま っ た く 重 視 し な い |
|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|------------------|--------------------------------------|--|
| 1. 自分のための時間、家族とすごす時間が十分にあること。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 換気、採光、適切な作業空間など、作業環境がよいこと。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 仕事の上で、直属の上司とよい関係がもてること。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 雇用の安定性があること。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. お互い協調しあえる人と一緒に働くこと。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 決定を下すまえに、直属の上司に相談されること。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. より高い地位の仕事へ昇進する機会があること。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 仕事に、多様性と冒険があること。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

あなたのプライベートな生活において、次に挙げる項目は、あなたにとってどのくらい重要ですか。（各項目につき、答えを一つだけ選んでください。）

| | き わ め て 重 視 す る | 非 常 に 重 視 す る | 重 視 す る | あ ま り 重 視 し な い | ほと ん ど/ ま っ た く 重 視 し な い |
|---------------|--------------------------------------|---------------------------------|------------------|--------------------------------------|--|
| 9. 堅実性、安定感 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 儉約 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 粘り強さ（忍耐力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 伝統の尊重 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. あなたは、仕事の上で、神経質になったり、緊張したりすることがありますか。

- 1) まったくない。
- 2) めったにない。
- 3) ときどきある。
- 4) しばしばある。
- 5) つねにある。

14. あなたの職場では、どれくらい、部下が上司に反対を表明することをしりごみしますか。

- 1) まったく しりごみしない。
- 2) めったに しりごみしない。
- 3) ときどき しりごみする。
- 4) しばしば しりごみする。
- 5) 非常にしばしば しりごみする。

下記の文それぞれについて、あなたはどのくらい同意、または反対しますか。

| | まったく その通り だ | そう 思う | どちらと も言えな い | そう は 思わ ない | 全然 そう 思わ ない |
|--|-------------------|----------|-------------------|---------------------|----------------------|
| 15. ほとんどの人は、信用できる。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 部下からの仕事に関する質問に正確な回答がほとんどだせなくても、いい所属長であることは可能だ。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 組織の中で、一人の部下に上司が二人いるような状況は、なんとしても避けなければならない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 社員間の競争は、利益になるよりも害になるのが普通だ。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 会社の得になるとわかっているにもかかわらず、会社または所属団体の規則は破るべきではない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. 人生で失敗した人は、たいてい自分の責任でそうなったのだ。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. 相手が役に立ちそうになれば、つきあっても意味がないと思う。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 22. ほかの人とうまくやろう とするのも、わが身が大切だ と思うがゆえである。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. なにか問題が起きれば、 みんなで力を合わせて解決し ていくべきだ。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. 自分が困ったら、友人は 助けてくれるはずだ。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

私のモチベーション調査にご協力くださり、ありがとうございました。
ご協力に感謝申し上げます。

ミシャ
Misha Škrábová

15.2 Dotazník bipolárních adjektiv

15.2.1 Česká verze

Dobrý den,

zkuste si prosím představit **typického Japonce** a pokuste se pomocí pětibodové stupnice u následujících slov vyjádřit, jakým způsobem Japonce vnímáte.

Např. Pokud většina Japonců, které znáte, málokdy ztrácí dobrou náladu, zakroužkujte číslo 1 nebo 2 na škále „optimistický-pesimistický“. Naopak pokud se většina Vašich japonských spolupracovníků často mračí, zakroužkujte spíše číslo 4 nebo 5.

| | | | |
|-----|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| Př. | 18) optimistický | 1 - <u>2</u> - 3 - 4 - 5 | pesimistický |
| | 18) optimistický | 1 - 2 - 3 - 4 - <u>5</u> | pesimistický |
| 1) | formální | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | uvolněný |
| 2) | neupřímný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | upřímný |
| 3) | důvěřivý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | podezíravý |
| 4) | spontánní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nespontánní |
| 5) | pasivní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | aktivní |
| 6) | tvořivý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není tvořivý |
| 7) | sebevědomý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není sebevědomý |
| 8) | samostatný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nesamostatný |
| 9) | pomalou chápající | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | rychle chápající |
| 10) | racionální | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | emociální |
| 11) | pracovitý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | líný |
| 12) | iniciativní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není iniciativní |
| 13) | organizující druhé | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není organizující druhé |

| | | |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 14) respektující autoritu | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nerespektující autoritu |
| 15) orientovaný na skupinu skupinu | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není orientovaný na skupinu |
| 16) přesný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nepřesný |
| 17) akceptující | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není akceptující |
| 18) optimistický | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | pesimistický |
| 19) konzervativní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | otevřený všemu novému |
| 20) improvizující | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není improvizující |
| 21) velkorysý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není velkorysý |
| 22) uzavřený | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | otevřený |
| 23) uvážlivý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nerozvážný |
| 24) výbušný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | klidný |
| 25) cílevědomý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není cílevědomý |
| 26) orientovaný na detail | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | orientovaný na celek |
| 27) analyticky uvažující | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | intuitivně uvažující |
| 28) flexibilní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není flexibilní |
| 29) dominantní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | submisivní |
| 30) nerozhodný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | rozhodný |

Nyní si prosím ještě zkuste představit **typického Čecha** a popište ho stejným způsobem, jakým jste popisovali Japonce (viz další strana).

| | | |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1) formální | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | uvolněný |
| 2) neupřímný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | upřímný |
| 3) důvěřivý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | podezíravý |
| 4) spontánní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nespontánní |
| 5) pasivní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | aktivní |
| 6) tvořivý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není tvořivý |
| 7) sebevědomý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není sebevědomý |
| 8) samostatný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nesamostatný |
| 9) pomalu chápající | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | rychle chápající |
| 10) racionální | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | emociální |
| 11) pracovitý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | líný |
| 12) iniciativní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není iniciativní |
| 13) organizující druhé | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není organizující druhé |
| 14) respektující autoritu | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nerespektující autoritu |
| 15) orientovaný na skupinu skupinu | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není orientovaný na skupinu |
| 16) přesný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nepřesný |
| 17) akceptující | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není akceptující |
| 18) optimistický | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | pesimistický |
| 19) konzervativní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | otevřený všemu novému |
| 20) improvizující | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není improvizující |
| 21) velkorysý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není velkorysý |
| 22) uzavřený | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | otevřený |

| | | |
|---------------------------|-------------------|----------------------|
| 23) uvážlivý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | nerozvážný |
| 24) výbušný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | klidný |
| 25) cílevědomý | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není cílevědomý |
| 26) orientovaný na detail | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | orientovaný na celek |
| 27) analyticky uvažující | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | intuitivně uvažující |
| 28) flexibilní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | není flexibilní |
| 29) dominantní | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | submisivní |
| 30) nerozhodný | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | rozhodný |

Děkuji Vám mnohokrát za Váš čas a ochotu!
Michala Škrábová

15.2.2 Japonská verze

典型的なチェコ人を想像して下さい。以下の5段階の数字は性格評価を表しています。この表からどんな人物かが判断できます。例のように楽観主義に近ければ1の数字の方へ、悲観主義に近ければ5の数字の方へチェックして下さい。

| | | | |
|-----|----------|--------------------------|------------|
| 例 | 18) 楽観主義 | 1 - <u>2</u> - 3 - 4 - 5 | 悲観主義 |
| | 18) 楽観主義 | 1 - 2 - 3 - 4 - <u>5</u> | 悲観主義 |
| 1) | 堅苦しい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 和やか |
| 2) | 不誠実 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 誠実 |
| 3) | 信じやすい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 疑い深い |
| 4) | 天然の | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 作為的 |
| 5) | 消極的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 活動的 |
| 6) | 創造的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 非創造的 |
| 7) | 自信過剰 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 控え目 |
| 8) | 独立的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 全体主義 |
| 9) | 思考的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 直感的 |
| 10) | 合理的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 感情的 |
| 11) | 勤勉 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 怠惰 |
| 12) | 積極的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 消極的 |
| 13) | 組織的・まとめ役 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 従順 |
| 14) | 権力主義 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 非権力主義 |
| 15) | チームプレーヤー | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 個人主義 |
| 16) | 正確な | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 不正確な |
| 17) | 受動的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 積極的 |
| 18) | 楽観主義 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 悲観主義 |
| 19) | 保守的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 革新的 |
| 20) | 即興的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 非即的 |
| 21) | 寛大 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 卑屈 |
| 22) | 偏屈 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 明るい |
| 23) | 慎重・優しい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 軽率・思いやりのない |

| | | |
|--------------|-------------------|---------|
| 24) 激しやすい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | おとなしい |
| 25) 意図的・ひたむき | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 成り行きまかせ |
| 26) 注意深い・細かい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 全てに適応 |
| 27) 思慮深い・理屈や | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 直感的 |
| 28) 柔軟 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 頑固 |
| 29) 支配的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 従順 |
| 30) 決断力のある | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 優柔不断 |

この評価はまた日本人に対してもどのような人物か判断することができます。

| | | |
|--------------|-------------------|------------|
| 1) 堅苦しい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 和やか |
| 2) 不誠実 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 誠実 |
| 3) 信じやすい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 疑い深い |
| 4) 天然の | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 作為的 |
| 5) 消極的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 活動的 |
| 6) 創造的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 非創造的 |
| 7) 自信過剰 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 控え目 |
| 8) 独立的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 全体主義 |
| 9) 思考的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 直感的 |
| 10) 合理的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 感情的 |
| 11) 勤勉 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 怠惰 |
| 12) 積極的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 消極的 |
| 13) 組織的・まとめ役 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 従順 |
| 14) 権力主義 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 非権力主義 |
| 15) チームプレーヤー | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 個人主義 |
| 16) 正確な | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 不正確な |
| 17) 受動的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 積極的 |
| 18) 楽観主義 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 悲観主義 |
| 19) 保守的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 革新的 |
| 20) 即興的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 非即的 |
| 21) 寛大 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 卑屈 |
| 22) 偏屈 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 明るい |
| 23) 慎重・優しい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 軽率・思いやりのない |
| 24) 激しやすい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | おとなしい |
| 25) 意図的・ひたむき | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 成り行きまかせ |
| 26) 注意深い・細かい | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 全てに適応 |
| 27) 思慮深い・理屈や | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 直感的 |
| 28) 柔軟 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 頑固 |
| 29) 支配的 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 従順 |
| 30) 決断力のある | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 | 優柔不断 |

ご調査頂きましてありがとうございました。

ミシャ
Misha Škrábová

15.3 Podrobnější výsledky Wilcoxonova testu

Tabulka č. 23 - Rozdíly mezi Čechy a Japonci v položkách upravené verze VSM 94

| | Mann-Whitneyho U-test | Wilcoxonův test | Signifikance (2-stranný test) |
|--|-----------------------|-----------------|-------------------------------|
| věk | 98 | 594 | 0,04 |
| počet zaměstnanců | 118 | 614 | 0,10 |
| Kolik času přibližně trávíte v práci (včetně přesčasů)? | 14 | 479 | 0,00 |
| význam rodiny | 111,00 | 177,00 | 0,08 |
| význam práce | 98 | 594 | 0,02 |
| význam zájmů | 158 | 654 | 0,66 |
| význam členství v různých spolcích | 165,5 | 661,5 | 0,86 |
| význam prestiže zaměstnání | 140,5 | 636,5 | 0,37 |
| význam finančního příjmu | 38,5 | 104,5 | 0,00 |
| význam seberealizace | 100 | 596 | 0,04 |
| význam zajímavých kontaktů | 107,5 | 603,5 | 0,06 |
| mít dost času na vlastní osobní či rodinný život | 102 | 598 | 0,03 |
| mít dobré pracovní prostředí | 91,5 | 587,5 | 0,02 |
| dobře si v pracovních záležitostech rozumět s nadřízeným | 103,5 | 599,5 | 0,04 |
| mít jistotu zaměstnání | 92,5 | 588,5 | 0,02 |
| pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují | 61 | 557 | 0,00 |
| když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích | 88,5 | 584,5 | 0,01 |
| mít příležitost pracovního růstu | 88 | 584 | 0,01 |
| mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství | 161,5 | 657,5 | 0,79 |
| osobní stálost a spolehlivost | 110,5 | 606,5 | 0,06 |
| šetrnost | 92 | 588 | 0,01 |
| vytrvalost | 75,5 | 571,5 | 0,00 |
| úcta k tradici | 109 | 605 | 0,07 |
| Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci? | 75 | 571 | 0,00 |
| Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými? | 161,5 | 657,5 | 0,79 |
| Většinu lidí se dá věřit. | 109 | 175 | 0,06 |
| Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek svých podřízených. | 115 | 611 | 0,10 |
| Organizační struktura, ve které mají podřízený dva nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout. | 158,5 | 224,5 | 0,72 |
| Ze soupeření mezi zaměstnanci je většinou více škody než užitku. | 114,5 | 610,5 | 0,09 |
| Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. | 127 | 193 | 0,18 |
| Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. | 168,5 | 664,5 | 0,95 |
| Pokud nemohu druhého nějak využít, pak nemá smysl se s ním stýkat. | 160 | 226 | 0,74 |
| Snaha vyjít s druhými není konec konců nic jiného než myslet sám na sebe. | 152 | 218 | 0,57 |
| Objeví-li se problém, všichni zainteresovaní by se měli společnými silami podílet na řešení. | 112,5 | 608,5 | 0,07 |
| Myslím, že by mi mí přátelé pomohli, kdybych měl problémy. | 50,5 | 546,5 | 0,00 |

Tabulka č. 24 - Rozdílné postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Čechům

| | Mann-Whitneyho U-test | Wilcoxonův test | Signifikance (2-stranný test) |
|------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------------------|
| formální | 142,5 | 197,5 | 0,93 |
| neupřímný | 72,5 | 507,5 | 0,01 |
| důvěřivý | 137,5 | 572,5 | 0,80 |
| spontánní | 129 | 184 | 0,58 |
| pasivní | 128 | 183 | 0,55 |
| tvořivý | 100 | 535 | 0,13 |
| sebevědomý | 139,5 | 574,5 | 0,85 |
| samostatný | 140 | 575 | 0,86 |
| pomalu chápající | 62 | 117 | 0,01 |
| racionální | 126,5 | 561,5 | 0,53 |
| pracovitý | 129,5 | 564,5 | 0,61 |
| iniciativní | 72 | 507 | 0,01 |
| organizující druhé | 42 | 477 | 0,00 |
| respektující autoritu | 101,5 | 536,5 | 0,15 |
| orientovaný na skupinu | 68,5 | 503,5 | 0,01 |
| přesný | 109,5 | 544,5 | 0,23 |
| akceptující | 137 | 192 | 0,78 |
| optimistický | 120 | 175 | 0,40 |
| konzervativní | 33 | 88 | 0,00 |
| improvizující | 44,5 | 479,5 | 0,00 |
| velkorysý | 108 | 163 | 0,19 |
| uzavřený | 144 | 579 | 0,97 |
| uvážlivý | 90 | 145 | 0,06 |
| výbušný | 75 | 510 | 0,01 |
| cílevědomý | 119 | 554 | 0,37 |
| orientovaný na detail | 115 | 550 | 0,30 |
| analyticky uvažující | 98 | 153 | 0,11 |
| flexibilní | 40,5 | 475,5 | 0,00 |
| dominantní | 74,5 | 509,5 | 0,01 |
| nerozhodný | 122,5 | 177,5 | 0,45 |

Tabulka č. 25 - Rozdílné postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Japoncům

| | Mann-Whitneyho U-test | Wilcoxonův test | Signifikance (2-stranný test) |
|------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------------------|
| formální | 128,5 | 563,5 | 0,94 |
| neupřímný | 46,5 | 481,5 | 0,00 |
| důvěřivý | 102 | 147 | 0,30 |
| spontánní | 122,5 | 557,5 | 0,78 |
| pasivní | 65,5 | 110,5 | 0,02 |
| tvořivý | 117,5 | 552,5 | 0,64 |
| sebevědomý | 39 | 474 | 0,00 |
| samostatný | 33,5 | 468,5 | 0,00 |
| pomalu chápající | 121 | 556 | 0,73 |
| racionální | 90,5 | 525,5 | 0,15 |
| pracovitý | 124 | 559 | 0,81 |
| iniciativní | 55 | 490 | 0,01 |
| organizující druhé | 68 | 503 | 0,03 |
| respektující autoritu | 117 | 552 | 0,62 |
| orientovaný na skupinu | 57 | 102 | 0,01 |
| přesný | 78,5 | 123,5 | 0,06 |
| akceptující | 87,5 | 132,5 | 0,11 |
| optimistický | 48 | 483 | 0,00 |

| | | | |
|-----------------------|-------|-------|------|
| konzervativní | 118,5 | 553,5 | 0,67 |
| improvizující | 92 | 527 | 0,17 |
| velkorysý | 84,5 | 519,5 | 0,10 |
| uzavřený | 120,5 | 555,5 | 0,72 |
| uvážlivý | 92 | 137 | 0,17 |
| výbušný | 68 | 503 | 0,02 |
| cílevědomý | 114,5 | 159,5 | 0,57 |
| orientovaný na detail | 107 | 542 | 0,40 |
| analyticky uvažující | 119,5 | 164,5 | 0,69 |
| flexibilní | 120 | 165 | 0,70 |
| dominantní | 37,5 | 472,5 | 0,00 |
| nerozhodný | 49,5 | 484,5 | 0,00 |

15.4 Průměrné hodnoty – dotazník bipolárních adjektiv

Tabulka č. 26 - Průměrné hodnoty: postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Čechům

| | Japonci | Standardní odchylka | Češi | Standardní odchylka |
|------------------------|---------|------------------------|--------|------------------------|
| | Průměr | | Průměr | |
| formální | 3,30 | 1,16 | 3,28 | 0,96 |
| neupřímný | 4,00 | 0,94 | 3,21 | 0,82 |
| důvěřivý | 3,10 | 1,29 | 3,10 | 0,98 |
| spontánní | 2,60 | 0,97 | 2,79 | 0,86 |
| pasivní | 3,10 | 1,45 | 3,45 | 0,74 |
| tvořivý | 2,90 | 0,99 | 2,38 | 0,90 |
| sebevědomý | 3,00 | 1,33 | 2,83 | 0,80 |
| samostatný | 2,60 | 1,35 | 2,38 | 0,78 |
| pomalu chápající | 2,20 | 1,23 | 3,46 | 0,88 |
| racionální | 3,10 | 1,10 | 2,97 | 0,98 |
| pracovitý | 2,70 | 1,34 | 2,52 | 0,95 |
| iniciativní | 3,20 | 0,63 | 2,52 | 0,69 |
| organizující druhé | 3,80 | 0,79 | 2,45 | 0,91 |
| respektující autoritu | 3,60 | 1,26 | 2,93 | 1,16 |
| orientovaný na skupinu | 3,60 | 1,17 | 2,62 | 0,98 |
| přesný | 3,10 | 1,37 | 2,66 | 1,04 |
| akceptující | 2,60 | 1,17 | 2,62 | 0,86 |
| optimistický | 2,20 | 0,92 | 2,45 | 0,91 |
| konzervativní | 1,90 | 0,88 | 3,41 | 0,91 |
| improvizující | 3,70 | 0,82 | 2,24 | 1,15 |
| velkorysý | 2,40 | 0,70 | 2,76 | 0,79 |
| uzavřený | 3,30 | 1,16 | 3,24 | 0,87 |
| uvážlivý | 2,10 | 1,10 | 2,79 | 0,73 |
| výbušný | 3,70 | 0,82 | 2,93 | 0,75 |
| cílevědomý | 2,90 | 0,88 | 2,62 | 0,82 |
| orientovaný na detail | 3,50 | 0,85 | 3,17 | 0,89 |
| analyticky uvažující | 2,20 | 1,23 | 2,86 | 0,88 |
| flexibilní | 3,80 | 0,92 | 2,34 | 0,90 |
| dominantní | 3,60 | 0,84 | 2,93 | 0,53 |
| nerozhodný | 3,00 | 1,15 | 3,31 | 0,93 |

Tabulka č. 27 - Průměrné hodnoty: postoje japonských nadřízených a jejich českých zaměstnanců k Japoncům

| | Japonci | Standardní odchylka | Češi | Standardní odchylka |
|------------------------|---------|------------------------|--------|------------------------|
| | Průměr | | Průměr | |
| formální | 2,56 | 1,24 | 2,52 | 1,09 |
| neupřímný | 4,22 | 0,67 | 3,17 | 0,85 |
| důvěřivý | 3,00 | 1,41 | 3,38 | 0,82 |
| spontánní | 3,67 | 1,22 | 3,55 | 1,06 |
| pasivní | 2,11 | 0,93 | 3,00 | 1,00 |
| tvořivý | 3,22 | 1,09 | 3,03 | 0,87 |
| sebevědomý | 4,00 | 0,71 | 2,69 | 0,97 |
| samostatný | 4,33 | 0,71 | 2,83 | 1,07 |
| pomalu chápající | 2,89 | 1,17 | 2,69 | 1,04 |
| racionální | 3,33 | 1,41 | 2,52 | 0,99 |
| pracovitý | 1,89 | 0,93 | 1,83 | 0,93 |
| iniciativní | 3,78 | 0,97 | 2,66 | 0,94 |
| organizující druhé | 3,67 | 1,22 | 2,62 | 0,90 |
| respektující autoritu | 2,22 | 1,30 | 2,00 | 1,22 |
| orientovaný na skupinu | 1,56 | 0,53 | 2,76 | 1,27 |
| přesný | 1,44 | 0,53 | 2,17 | 1,04 |
| akceptující | 2,22 | 0,97 | 2,76 | 0,83 |
| optimistický | 3,78 | 0,67 | 2,83 | 0,80 |
| konzervativní | 2,56 | 1,01 | 2,45 | 1,40 |
| improvizující | 4,00 | 1,00 | 3,41 | 1,18 |
| velkorysý | 3,56 | 1,13 | 2,86 | 0,92 |
| uzavřený | 2,89 | 0,93 | 2,86 | 1,38 |
| uvážlivý | 1,89 | 0,33 | 2,45 | 1,18 |
| výbušný | 4,11 | 0,78 | 3,31 | 0,93 |
| cílevědomý | 2,33 | 0,87 | 2,55 | 1,09 |
| orientovaný na detail | 3,00 | 1,41 | 2,52 | 1,21 |
| analyticky uvažující | 2,33 | 1,22 | 2,34 | 0,97 |
| flexibilní | 3,00 | 1,12 | 3,24 | 1,06 |
| dominantní | 4,11 | 0,93 | 2,72 | 0,75 |
| nerozhodný | 4,22 | 0,83 | 2,93 | 1,13 |

15.5 Výpočty Hofstedeho dimenzí - ČR

Vzdálenost mocenských pozic

$$\text{PDI} = -35\text{m}(03) + 35\text{m}(06) + 25\text{m}(14) - 20\text{m}(17) - 20$$

$$\text{PDI} = -35*1,70 + 35*2,60 + 25*3,20 - 20*2,80 - 20$$

$$\text{PDI} = 35,5$$

Individualismus

$$\text{IDV} = -50\text{m}(01) + 30\text{m}(02) + 20\text{m}(04) - 25\text{m}(08) + 130$$

$$\text{IDV} = -50*1,70 + 30*2,00 + 20*1,80 - 25*2,47 + 130$$

$$\text{IDV} = 79,25$$

Maskulinita

$$\text{MAS} = +60\text{m}(05) - 20\text{m}(07) + 20\text{m}(15) - 70\text{m}(20) + 100$$

$$\text{MAS} = 60*1,63 - 20*2,40 + 20*3,43 - 70*3,00 + 100$$

$$\text{MAS} = 8,6$$

Vyhýbání se nejistotě

$$\text{UAI} = +25\text{m}(13) + 20\text{m}(16) - 50\text{m}(18) - 15\text{m}(19) + 120$$

$$\text{UAI} = 25*2,73 + 20*2,90 - 50*2,40 - 15*2,60 + 120$$

$$\text{UAI} = 87,25$$

Dlouhodobá orientace

$$\text{LTO} = -20\text{m}(10) + 20\text{m}(12) + 40$$

$$\text{LTO} = -20*2,40 + 20*2,87 + 40$$

$$\text{LTO} = 47,4$$

15.6 Výpočty Hofstedeho dimenzí - Japonsko

Vzdálenost mocenských pozic

$$PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$PDI = -35*2,45 + 35*3,36 + 25*3,27 - 20*2,64 - 20$$

$$PDI = 40,8$$

Individualismus

$$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$IDV = -50*2,45 + 30*2,82 + 20*2,55 - 25*2,64 + 130$$

$$IDV = 77,1$$

Maskulinita

$$MAS = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$MAS = 60*2,73 - 20*3,27 + 20*2,82 - 70*3,36 + 100$$

$$MAS = 19,6$$

Vyhýbání se nejistotě

$$UAI = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

$$UAI = 25*3,64 + 20*3,55 - 50*3,18 - 15*2,36 + 120$$

$$UAI = 87,6$$

Dlouhodobá orientace

$$LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

$$LTO = -20*3,18 + 20*3,55 + 40$$

$$LTO = 47,4$$

Autoři citovaných ústních sdělení

Těmto lidem bych ráda vyjádřila své velké díky za jejich trpělivost a ochotu poskytnout mi cenné informace, připomínky a postřehy k tématu japonské a české kultury.

PhDr. Jan Sýkora, japanolog

Mgr. Ludmila Kučerová, japanoložka

Yukihiro Masuda, japonský novinář žijící v ČR

Hideaki Kamazawa, velvyslanec Japonska v ČR

Schinichi Tsujimoto, prezident japonské společnosti v ČR

Mgr. Zuzana Duffková, specialistka na česko-německé interkulturní výcviky